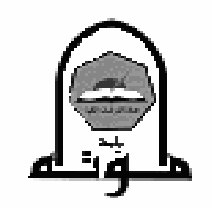


جامعة مؤته

عمادة الدراسات العليا

اثر الشراكة بين القطاعين الخاص والعام على التوجه الريادي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية

إعداد الطالبة

جمانا احمد الهواوره

إشراف

الدكتور محمد المحاسنه

رسالة مقـدمة إلي عمادة الدراسات العليـا

استكمالاً لمتطلبات الحصـول على درجـــة

الماجستير في الاداره العامة قسم الادارة العـامة

جامعة مؤتة، 2013

الاهداء

إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى ملاكي في الحيـاة .. إلـى معنـى الحب.. إلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود .. إلى من بوجودها اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. الى من عرفت معها معنى الحياة .. أرجو من ا أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. إلى أغلى الحبايب **أمي..**

جمانا احمد الهواوره

الشكر والتقدير

" إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك"

اتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الـذين حملـوا أقـدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلـى جميـع أسـاتذتي الأفاضل.......

"كن عالماً..إن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل **الدكتور محمد المحاسنه،** الذي ساعدني على إتمام هذا البحث وقدم لي العون، ومد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث، كما وأشكر أستاذي الفاضل **الدكتور نضال الحوامـدة** الذي كان عوناً لي في بحثي هذا ونوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي.

جمانا احمد الهواوره

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

أثر الشراكة بين القطاعين الخاص والعام على التوجه الريادي: دراسة ميدانية: من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية

جمانا الهواوره

جامعة مؤتة، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخاص على التوجه الريادي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (167) استبياناً شكلت ما مقداره (88%) من عدد الاستبانات الموزعة، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS.16**) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بناء على تصورات المبحوثين من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة المدن الصناعية، من أبرزها أن مستوى أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتوجه الريادي جاءت بدرجة متوسطة؛ أي ان دور الشراكة غير كامل لعدم وجود استراتيجية واضحة المعالم للنهوض بالاقتصاد الوطني، وعملية التوجه الريادي جاءت بدرجة متوسطة؛ اي ان التوجه الريادي لم يرتق الى المستوى المطلوب سواء من خلال الدخل الكافي والرضى الشخصي وتحقيق الذات للعاملين او السعي لتطوير وظائف جديده وتخفيض مستوى البطالة في المجتمع. ووجدت الدراسة أثر تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التوجه الريادي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية وذلك لأن الشراكة تعتبر نموذج لانشطة الأعمال التي تزيد من استثمارات القطاع الخاص في كافة مجالات الانشطة الإجتماعية والإقتصادية، ووجدت ايضاً أثراً لأبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على ابعاد التوجه الريادي التالية: كالإبتكار وخوض المخاطره والفاعلية والتنافسية والأستقلالية. وفي ضوء ذلك فإن الدراسة توصي بعدة توصيات كان أبرزها: ضرورة تعزيز الأدوار التي يقوم بها كل من القطاع العام والقطاع الخاص لتعزيز الشراكة، ووضع رؤى مشتركة وسياسات محددة بين القطاعين لواقع ومستقبل الصناعة الوطنية لدعم القطاع الخاص خلال المرحلة المقبلة، مع ضرورة حل كافة المشاكل التي يعاني منها القطاع الصناعي والتي أثرت كثيراً على وضعه التنافسي، علاوةً على تنمية الأعمال الريادية والتركيز على التعليم الريادي في المؤسسات التعليمية في المملكة .

Abstract

The Impact of Partnership between the Public and Private Sectors on Entrepreneurial Orientation: Field study for viewpoint of staff in the small and medium-sized enterprises in The Industrial Estates Corporation

Jumana Al-Hawawreh

Mut'ah University, 2013

This study aimed to identify the impact of the partnership between the public and private sectors on Entrepreneurial\ Orienation at the Medium and small sized enterprises in the Industrial Estates Corporation. To accomplish the objectives of the study the researcher developed a questionnaire for the purpose of data collection, where the number of questionnaires suitable for analysis was (167) forms by a percentage of (88 %) of the total number of distributed questionnaires, while statistical package used for social sciences (SPSS.16) was applied to analyze the data . The study found the most prominent following results according to the perceptions of the interviewes. The level of importance of the partnership between the public and private sector and Entrepreneurial Orienation were moderate because of the uncomplete roleof PPP and there is no clear strategy for the advancement of national economy , alsothe level of the entrepreneurial Orientation were moderate because of not achieving the required level of adequate income or job satisfaction and personal fulfillment or seeking to develop new jobs and reduce the level of unemployment in the community. And the study found impact of the partnership between public and private sectors in entrepreneurial oraintation because the partnership is a model for business activities that increase the investment for the PPP in all areas of social and economic activities and there was impact of the dimensions of the partnership between public and private sectors on the innovation and taking risk and proactiveness and strong competitiveness and independence. In the light of above mentioned results of this study the researcher recommends a number of recommendations, most notably, the need to promote roles of both the public sector and the private sector in enhancing partnership through the promotion of the role assigned to each party appropriately, and develop shared vision and policies between both sectors of the reality and the future of the national industry , to accord the needed to support the private sector during the next phase, with the necessity of resolving all problems faced by the industrial sector, which have affected mainly its competitive status, Furthermore , the development of entrepreneurship in the Kingdom,

الفصل الأول

خلفية الدراسة واهميتها

1. 1 مقدمة

اصحبت المملكة الاردنية الهاشمية اليوم من الدول التي تركز على تطوير ريادة الأعمال لأهمية دورها في توفير فرص عمل مستدامة تسهم في معالجة مشاكل الفقر والبطالة، وتحقق التنمية الإقتصادية الشاملة. ومن أجل ذلك تقوم الحكومة بدعم المشروعات الريادية من خلال تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص عن طريق توفير بيئة حاضنة وداعمة لقطاع الريادة في المملكة، وتحويل الافكار الريادية الى مشروعات منتجة.

وفي الفتره الأخيرة ازدادت جيوب الفقر في الأردن، مما شكل عبئاً كبيراً على القطاع العام لتلبية احتياجات المجتمعات بشكل عام، والفئات الأقل حظاً بشكل خاص، فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في أسلوب العمل، وخلق منظومة جديدة لهذا العمل تضم مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني، بجانب المنظمات غير الحكومية، لتبني مبادرات ريادية وفاعله قادرة على التصدي لهذه التحديات الاجتماعية الجديدة.

ويعتبر القطاع الخاص محور السوق وعائدات الاستثمار والهدف الأساسي لـه هي الأرباح التي تعود على مالكيها، بالإضافة إلى أنه يتكون مـن مؤسـسات كبيـرة ومتوسطة وصغيرة ومحلية وعالمية. وبذلك يصبح القطاع الخاص المحرك للاقتـصاد من حيث اقامة مشاريع جديدة أو توسعة المشاريع القائمة، وتوفير فرص العمل، وايجاد معايير جديدة للسوق وصنع السياسات والقرارات الخاصة التي يمكن تبنيها مـن قبـل القطاعين العام والخاص، خاصة إن الاختراع والابتكار من مواصفات القطاع الخاص، بالإضافة إلى توفير الخدمات والسلع. ولا ننسى مساهمات القطاع الخاص من ضرائب للحكومة وتوفير الخبرات المتخصصة والمعرفة وصناعة السياسات والأنظمة الجديدة،

جميعها تؤدي إلى زيادة الايرادات العامة وتخفيف العبء عن الموازنة العامة واجهـزة الإدارة الحكومية، مما يسهل للحكومة أداء وظائفها الأساسية والتقليدية والعمـل علـى صنع السياسات والقرارات للنهوض بالتنمية ومتطلبات التحـديث والتطـوير اللازمـة لتحسين نوعية الخدمات العامة وزيادة انتاجيتها.

2.1 مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة الدراسة من الدور المهم الذي تقوم به الشراكة بين القطـاع العـام والقطاع الخاص، ومعرفة تحت أي ظرف يمكن للتوجه الريادي أن يساهم فـي النمـو الاقتصادي من خلال إحداث شراكات بين القطاع العام والخاص، ومواكبة عجلة التقدم وخاصة في النواحي الاجتماعية والبيئية .

وفي الأردن بالرغم من الترويج للشراكة ما بين القطاعين العام والخاص، إلا أنه لم يرصد نجاحات حقيقية إلى الآن رغم التوجهات الحكومية وصناعة السياسات التـي من المفترض أن تخدم هذا الطرح، حيث نجد أن بعض الدوائر في المؤسسات الحكومية أو الوزارات لا تتجاوب مع متطلبات إنشاء المشاريع الربحيـة، وتـشجيع اسـتقطاب الخبراء الماهرين والقيادات المتميزة في أعمال ومهن معينـة (Skilled Labor) لنقـل المعرفة والمهارات والخبرات إلى العمالة الأردنية وتدريبها.

إن الأردن يعاني من ما يسمى بالإرهاب الاستثماري، حيـث يقـوم المـستثمر بالضغط على الجهات الحكومية التي تعطل الاستثمار بحجة وضع شـروط صـعبة أو تعجيزية بنظرهم؛ مثل طلب مساحات واسعة من الأراضي تتجاوز حجم الاستثمار، ولا تعكس القيمة الفعلية للبنية التحتية والخدمات المقدمة للنشاط الاقتصادي.

وبناء على ماسبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال التالي: ما أثر تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخاص إن وجدت في التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية ؟

3.1 اسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للاجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخاص من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية؟

السؤال الثاني: ما مستوى التوجه الريادي وأبعاده من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية ؟

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

قلة الدراسات العربية في هذا المجال _على حد علم الباحث _التي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين وجديدين هما: التوجه الريادي والشراكة بين القطاعين العام والقطاع الخاص في الأردن.

بالإضافة إلى أهمية المجال النظري للدراسة، واستفادة الباحثين والأكاديميين والطلبة كمرجع للمعرفة والمعلومات عن الشراكة بين القطاع العام والخاص والتوجه الريادي، والتعرف على أهم الدراسات التي تطرقت إليها وأهمية الجانب التطبيقي للممارسين من المديريين والعاملين، والتعرف على الجوانب المختلفة في دور التوجه الريادي في إحداث الشراكة بين القطاعين العام والخاص بما يسهم لصناع القرار في القطاع الحكومي والخاص لاتخاد السياسات والاجراءات التي تدعم نجاح تلك الخطوة.

5.1 اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الشراكة بين القطاعين الخاص والعام في التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية، وينبثق عنها الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية

2. التعرف على كيفية استخدام أبعاد التوجه الريادي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية.
3. التعرف على مستوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص من وجهة نظر العاملين في مؤسسة المدن الصناعيه.
4. تقديم اقتراحات لأصحاب الخبرة العاملين في هذا المجال سواء من القطاع العام او الخاص للوصول إلى شراكات جديدة بين القطاعين بتعزيز التوجه الريادي خاصة على مستوى القطاع العام.
5. تحديد التوجهات في السياسات والمبادئ لتفعيل دور التوجه الريادي في الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

6.1 فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الإلتزام ,التعهد ,الاستمرارية والشفافية) في التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الإلتزام, تعهد، الاستمرارية والشفافية) في الإبتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) لتصورات المبحوثين للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام، التعهد، الاستمرارية والشفافية) في اعتماد خوض المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) لتصورات المبحوثين للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام، التعهد، الاستمرارية والشفافية) في اعتماد التنافسية كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) لتصورات المبحوثين للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام، التعهد، الاستمرارية والشفافية) في الفاعلية كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05≥ α) لتصورات المبحوثين للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام، التعهد، الاستمرارية والشفافية) في الاستقلالية كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7.1 التعريفات الإجرائية:

الشراكة بين القطاع العام والخاص:

هي إتفاقية بين جهة حكومية وشريك خاص لاقتسام المخاطر وتحقيق الفـرص في العمل التجاري المشترك، والالتزام في تنفيذ القرارات وفقـاً لأهـداف ومنهجيـة واضحة، لتحقيق رؤية مشتركة على المدى البعيد (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010) وتعرف إجرائياً من خلال المتوسـطات الحـسابية لإجابـات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من (1-13).

مبادئ الشراكة:

الالتزام والتعهدcommitment:

هو إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شـريك في ظل مناخ إداري فعال، ويتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالـدور المحـدد لـه(إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، الدائرة المالية، 2010)، وتعرف إجرائيـاً مـن خـلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من(1-4).

الاستمراريةContinuity:

استمرار تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص لفترات طويلة حتى مع تغير سياسات الدولة، مع الأخذ بعين الاعتبـار المـده الزمنيـة الملائمـة لتنفيـذ مشروعات ضمن إطار عام ومنهجية إدارة محددة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة، وتعرف إجرائياً من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من(5-7) .

الشفافيهTransparency:

التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة مع التعامل بصدق ووضـوح مـع المتغيـرات الداخليـة والخارجية، التي تحدث الفرق خلال فترة الشراكة (إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010)، وتعرف إجرائياً من خلال المتوسطات الحـسابية لإجابـات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من(8-13).

التوجه الريادي:

هو مجموعة من السلوكيات المتميزة والمرتبطة معاً، وتتصف بالابتكار والفاعلية والتنافسية والمخاطرة والاستقلالية(Ali, 2011) وتعرف إجرائياً من خلال المتوسـطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من(14-36).

أبعادها:

ويشمل التوجه الريادي الأبعاد الخمسة التالية:-

الابتكار innovativeness:

تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة لتحقيق الميزة التنافسية، وقد تكـون تلك الأفكار عبارة عن ابداعات وابتكارات بصيغة منتجات جديدة، و خدمات ذات قيمه مضافة، أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة"(Covin,Wales, 2011) وتعرف إجرائياً من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من(14-17).

خوض المخاطر taking risk:

هو استعداد المؤسسة لاتخاذ فرصة عمل مشروع على الرغم من عدم معرفتهـا ما إذا كان المشروع سيكون له عواقب مالية عالية للحصول على عائـدات للمؤسـسة تحمل المخاطر، من هذه المخاطر مثلاً: تراكم الديون العاليـة أو اسـتغلال مـصادر كثيرة للمؤسسة وارتفاع تكلفة المشاريع أو ادخال خدمات ومنتجات جديـدة للأسـواق الجديــدة والاســتثمار فــي شــركة تكنولوجيــة جديــدة غيــر مستكــشفة او مجربة(Covin,Wales, 2011)، وتعرف إجرائياً مـن خـلال المتوسـطات الحـسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من(18-21) .

الفاعلية Proactiveness:

محاولة اغتنام الفرص الجديدة، مثل كسب فرصة الدخول في سوق من خلال تقديم الجديد وفاعلية المؤسسة تكون بتحديد الاحتياجات المستقبلية للعملاء أو توقع تغييرات في الطلب أو توقع مشكلات مستجدة تفتح فرص جديدة للعمل (Covin,Wales,

2011) وتعرف إجرائياً من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من(22-24).

التنافسية competitive aggressiveness

الجهد المبذول في التفوق على المنافسين في السوق من خـلال الاسـتفادة مـن استخدام استراتيجيات استثنائية لتحسين موقعها، أو دخول أسواق جديدة أو من خـلال الاستجابة للطلب الموجود في الاسواق مثل: الانفاق بقوة للوصول إلى القدرة التصنيعية وأيضاً تنافس بقوة للاستفادة من نتائج الأنشطة الريادية كالإبداع والفاعليـة للوصـول للتطور والنمو (Covin,Wales, 2011) وتعرف إجرائياً من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من(25-28).

الاستقلاليه (الاستقلال الذاتي) Autonomy

يشير إلى العمل المستقل على مستوى الفرد أو الفريق من أجل الخروج بفكـرة أو رؤية والعمل على تحقيقها، أو القدرة على التوجيه الذاتي فـي تحقيـق الفـرص (Covin,Wales, 2011) وتعرف إجرائياً من خلال المتوسـطات الحـسابية لإجابـات المبحوثين عن فقرات الإستبيان من(29-36) .

تعريفات لمصطلحات وردت في الدراسة:

1. **الإيرادات:** مبالغ مالية تدفع مقابـل اسـتعمال شـئ أو الحـق فـي الاسـتعمال (Vail،1999).
2. **الأيدولوجية:** هي معتقدات وتصورات تبنى عليها حياة الأفراد، المجتمع، الإقتصاد (Spackman،2002).
3. **Business Improvement Districts (BID) : مناطق تطوير الأعمـال** تتميـز بالطابع الرسمي القائم في الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، والتي تعمل على المستوى الحكومي الفرعي المحلي للجمع بين الجهـات العامـة والخاصـة والمدنية لمعالجة وإحداث التنمية لإنعاش الإقتصاد، وتحسين نوعية الحيـاة فـي منطقة تجارية معينة، وتعتبر فريدة من نوعها لأنها أنشئت من قبل قانون محلـي،

وعادة تدار ويشرف عليها القطاع الخاص فضلاً عن وكلاء من القطـاع العـام، ويكون تمويلها من خلال عمل تقييم خاص يعتبر وسيلة للتأثير على القطاع العـام ومشاركة القطاع الخاص في الإستثمار(غروسمان، 2008).

4. **رأس المال الإجتماعي(Social Capital)**: يقصد بـه قيمـة وفعاليـة العلاقـات الإجتماعيــة ودور التعــاون والثقــة فــي تحقيــق الأهــداف الإقتــصادية للشراكة(غروسمان،2008).

5. **الذكاء العاطفي:** قدرة ومهارة الفرد في التعرف على المشاعر الذاتيـة ومـشاعر الأخرين للوصول إلى تحكم أكثر في الإنفعالات، تحفيز الذات/الأخـرين، إقامـة علاقات افضل(Ali , 2011).

6. **المناخ التنظيمي:** مجموعة خصائص داخلية للمنظمة وانعكاسها في أذهان العاملين فيها (Ali,2011).

7. **النزعة:** هي الميل الى الأهتمام بشئ معين، مثل الميل إلى اخضاع أفـراد تحـت السيطرة، أو الميل إلى إخـضاع أفـراد لثقافـة معينـة أو الميـل إلـى نظـام معين(بيرنر،ويتمان، 2003).

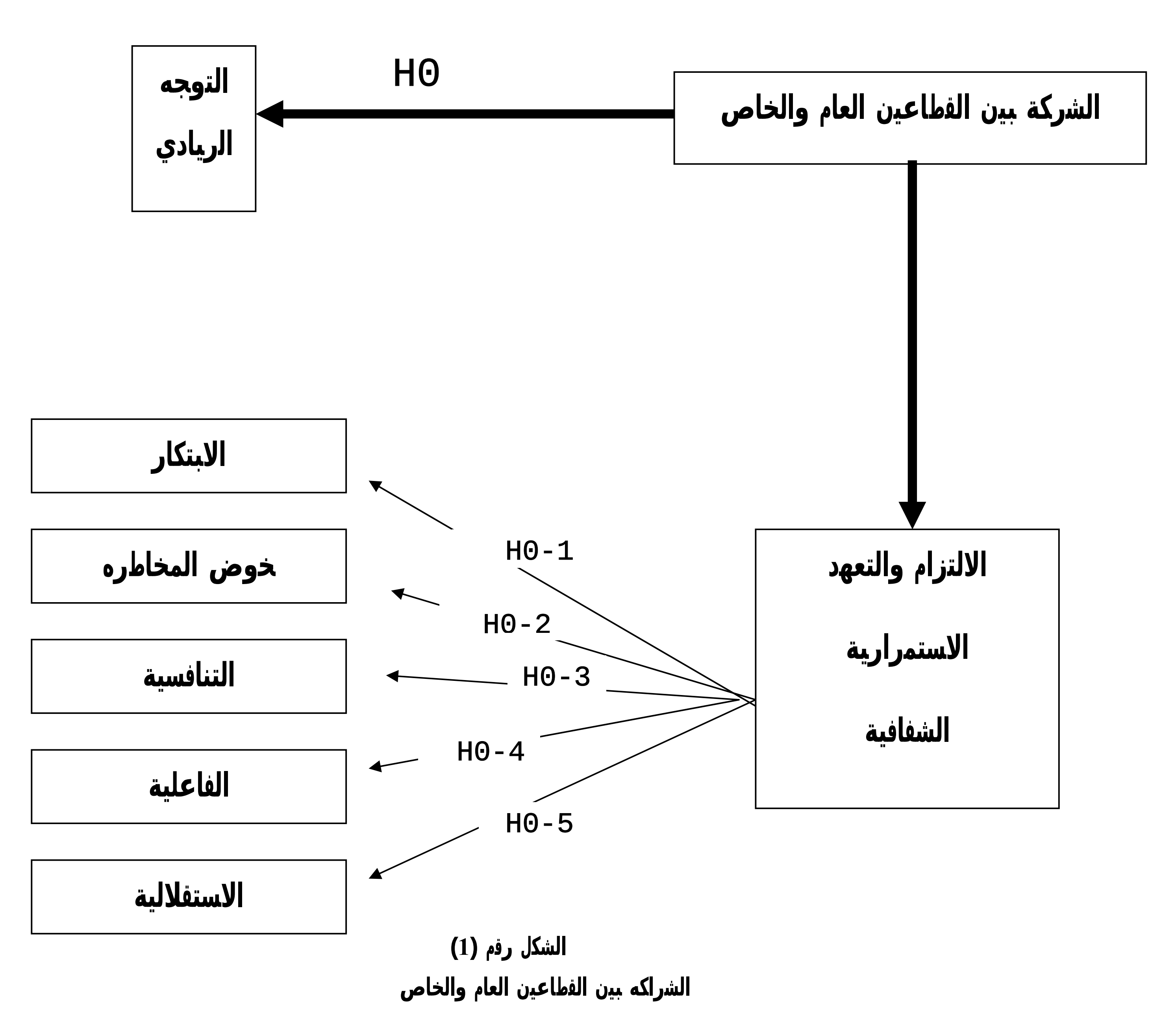
8. التفويض: إجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه بإعطاء غيره صلاحيات التصرف باتخاذ قرار في شأن معين ومحدد (صلاحيات معينـة وليست شاملة) (بيرنر، ويتمان، 2003).

9. **القطاع العام:** المؤسسات والمشاريع الإقتصادية والتـي تعـود ملكيتهـا للدولـة (الصمادي،2007).

10. **القطاع الخاص:** المؤسسات والمشاريع التي يملكها الأفراد وتكون مسجلة لـدى وزارة التجارة والصناعة الأردنية ويتولون الإشراف عليها بشكل مباشـر بهـدف تحقيق الربح(الصمادي، 2007).

1.8 نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة وفقاً لأهداف الدراسة واسئلتها وفرضياتها وحسب الشكل التالي:



الشكل رقم (1)

الشراكه بين القطاعين العام والخاص

المصدر من إعداد الباحثة بالرجوع الى دراسة (Covin, 2011) والى دراسة (Ali,2011)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 تعريف الشراكة:

هي الرابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر والأرباح في عمل ما، أو أية مشاريع مشتركة أخرى بموجب عقد قانوني ملزم (الصمادي، 2007).

2.1.2 مفهوم القطاع الحكومي والخاص:

إن القطاع الحكومي يدل على النشاطات القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمخرجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية مختلفة، القطاع الخاص يدل على الأنشطة القائمة على الملكية الخاصة سواء كانت ملكية فردية أو ملكية جماعية، وكلا المفهومين ينطلق من معيار واحد ألا وهو الشكل الحقوقي للملكية (الصمادي، 2007).

3.1.2 تعريف الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

هي اتفاقية بين جهة حكومية وشريك خاص لاقتسام المخاطر والفرص في العمل التجاري المشترك الذي ينطوي على تقديم الخدمات العامة، وتعرف الشراكة على أنهـا أحد أشكال التعاون بين القطاعين العام والخاص، حيث يتم من خلالها وضع ترتيبـات يستطيع بمقتضاها القطاع العام توفير السلع والخدمات العامة والاجتماعية مـن خـلال السماح للقطاع الخاص بتقديمها بدلاً من أن يقدمها القطاع العـام بنفـسه اي بـصورة مباشرة، وبشكل أكثر تحديداً فإن المفهوم يشير الى السناريوهات التي بمتقضاها يكـون للقطاع الخاص دوراً أكبر في تخطيط وتمويل وتصميم وبناء وتشغيل وصيانة الخدمات العامة.(ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية، الدائرة المالية، 2010).

3.1.2.1 أشكال الشراكة بين القطاع العام والخاص:

تعددت أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك لعدم إمكانية القطـاع العام على إقامة مشاريع وخدمات عامة أو تهيئة البنية التحتية، ومن أجل ذلك ظهـرت هناك توجهات حكومية لمشاركة القطاع الخاص في تشغيل وتمويل وإقامـة مـشاريع تهدف إلى تنمية وتطوير مرافق وخدمات البنية الأساسية بكفاءه أكبـر وتكلفـة أقـل، والتركيز على التنمية الإجتماعية والمشروعات القومية لرفع مستوى المعيـشة ومـن أشكال الشراكة (الصمادي، 2007):

1- **عقود الخدمة**: يحتفظ القطاع العام بمسؤولية كاملة عـن تـشغيل وإدارة المرفـق بالكامل ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات وتتراوح هذه العقود من سنة إلى ثلاث سنوات (الصمادي، 2007).
2- **عقود الإدارة**: يقوم القطاع العام بنقل مسؤولية غدارة مجموعة من الأنـشطة فـي مرافق عامة إلى القطاع الخاص، ويقوم القطاع العام بتمويل رأس المـال العامـل والإستثماري كما يقوم بتحديد سياسة رد التكاليف وتتراوح مده هذه العقود مـن 3 إلى 5 سنوات(الصمادي،2007).
3- **عقود التأجير**: يقوم القطاع الخاص بتأجير مرفقاً مـن القطـاع العـام ويتحمـل مسؤولية تشغيل وإدارة المرفق وتحصيل الرسوم، ويقوم المستأجر بشراء الحق في الإيرادات وتحمل قدر كبير من المخاطر التجارية، وتتراوح مدة العقـود بـين 5 الى15 سنة ويمكن تمديدها(الصمادي،2007).
4- **عقود الإنتفاع طويل الأجل**: تستخدم هذه العقود لشراء مشروعات البنية الأساسـية الضخمة، ويطلب من القطاع الخاص بتمويـل وبنـاء وتـشغيل المرفـق لفتـرة معينة(20-30 سنه)، ينتقل بعدها المرفق إلى القطاع العام، ويأخـذ هـذا التعاقـد أشكالاً متعددة يمكن استخدامها لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية(الصمادي،2007).
5- **عقود الإمتياز:** القطاع الخاص يتحمل مسؤولية التشغيل والإدارة والإستثمار ويظل القطاع العام مالك للأصول، وقد تكون هذه الإمتيازات على مستوى الدولة كاملة،

أو على مستوى مدينة، ومدتها الزمنية تتراوح بـين(25-30) سـنة (الـصمادي، 2007).

6- **نقل الملكية**: القطاع الخاص يصبح المالك والمسؤول عن المرفق، ويخضع لهيئـة رقابية، وتسمح كافة أشكال المشاركة الخاصة للقطاع الخاص باسترداد التكـاليف (الرأسمال)، وتحقيق هامش من الربح المعقول وجميع الأشكال تتفق مع تغيير دور الدولة من المقدم المباشر للخدمة إلى المراقب والمنظم للنشاط (الصمادي، 2007).

4.1.2.1 مبررات الشراكة:

ومن الأسباب التي تبرر ضرورة وجود شراكة بين القطاع العام والخاص هـي عدم قدرة الحكومة على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها، والتغيير التقني والاقتصادي المتسارع وإتاحة الفرصة لتخفيض تكلفة المـشاريع وضـغوط المنافـسة المتزايـدة وانخفاض معدلات النمو، بالإضافة إلى محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع العام بسبب تعدد المجالات والمشاريع الواجب تنفيذها، وهنا تعمل الشراكة على تخفيف حدة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الـشركاء، وبدء تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية ومطالبـة المـواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية، وضرورة التوسع في اتخاذ القـرار خدمة للصالح العام، والعمل على تحقيق قيمة أعلى للأموال المستثمرة (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010).

5.1.2.1 تمويل الشراكة:

لتمويل مشاريع الشراكة يوجد عدة خيارات جميعها تولد أموالاً بطرق مختلفـة لجعل المشروع مقبولاً من الناحية المالية وهي:

التمويل المبني على الرسوم: ويتضمن فئتين:

1. المعاملات: رسوم معالجة المعاملات ذات الحجم الكبير.

2. المعلومات: يمكن بيع معلومات معينة عن طريق الاشتراك للحصول على المعلومات.

أي إن الدخل الناتج منهما يستخدم لتمويل الاستثمار المبدئي بواسطة القطاع العام والخاص، والدخل المتبقي يتم اقتسامه بين القطاعين حسب اتفاق عقد الشراكة. سـيئات هذا النوع هي التعقيدات التنظيمية، حيث يجب التأكد بموجب قـوانين ولـوائح وزارة المالية، بالإضافة إلى أن الجمهور قد لا يقبل الرسوم العالية للحصول علـى خـدمات حكومية مباشرة، لأنه يتوقع أن يدفع نفس الرسوم السابقة التي كان يـدفعها للحـصول على الخدمة العادية، لذا نجاح شراكة المشروع يرتبط بالرسوم التي يدفعها الجمهـور للحصول على الخدمة(ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010).

المشاركة في وفورات التكاليف:

وهذا يعمل على إدخال تغييرات على العمليات أو التـشغيل وتطبيـق التقنيـات لخفض عدد العمال والمرافق الغير مستغلة، ويتم اسـتخدام الوفـورات فـي تمويـل الاستثمار المبدئي من قبل القطاع الخاص لتطوير الانظمة المستخدمة في تقديم الخدمة، وتتلقى الجهة الراعية جزء من الوفورات التي يحققها النظام، وعنـد إعـادة تـصميم العمليات لتوفير خدمات متناسقة باستخدام أساليب أكثر كفاءة مثل: الجمع بين المعاملات لإزالة الجهود المزدوجة في تقديم الخدمة، دمج أنظمة وأنشطة ما أمكن، وهذا يـشجع الشريك الخاص لاغتنام الفرصة لأنها تضمن استثماراته المبدئية من خلال المـشاركة في وفورات التكلفة الناتجة من المشروع بدون متاعب أو مصاعب تتعلـق بالـضوابط التنظيمية، ويعتمد نجاحها أيضاً على الجهة الراعية لتنفيذ التغييـرات المطلوبـة فـي إجراءات العمل، مثلاً: مشكلة العمالة غير المستغلة، فيمكن للجهة الراعية إعادة تدريب تلك العمالة وتوزيعها على مجالات أخرى من أنشطتها، أما سلبياتها فهي دمج العمليات الحكومية المختلفة مع بعضها البعض، وهذا يتطلـب التعـاون والقبـول مـن جميـع المستفيدين مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة العامة على قيـام الادارة بفـرض سلطتها على العمليات(ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010).

المشاركة في الدخل: تعمل بشكل أفضل في حالات تعزيز الخدمات لتدر دخل أكبر، والدخل الناتج يمول تكاليف المشروع، ويقسم بين القطاعين العام والخاص طالما بقي المشروع قابل للنمو من الناحية المالية، وهذا يعمل على جعل القطاع الخاص مسؤول عن توليد الأرباح الجديدة ومحفز قوي له للاختراع والتوسع في الدخل، وهنا تكون الضوابط التشريعية مهمة من أجل فصل واقتسام الزيادة في الدخل الناتج من تعزيز الخدمات، التي يجب التفاوض عليها مع وزارة المالية قبل توقيع عقد الشراكة بناء على العوامل التالية مثل: الجهود والمسؤولية والمخاطر الواجب مقابلتها(ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010).

التقديم الكامل للخدمات: ويقصد به تأسيس شركة بين القطاع العام والقطاع الخاص باستخدام كيان ذو هدف خاص مسؤوليته تقديم خدمات كاملة من مرحلة التصميم حتى توفير الخدمة، حيث يقوم الشريك الخاص بتولي مسؤولية معينة عبارة عن تقديم خدمات عامة للجمهور، ويأخذ جزء من موظفي القطاع العام لأعمال التشغيل، ويأخذ الاتفاق شكل الشراكة التضامنية بين الجهة الراعية والشريك الخاص. وتتولى الشركة الجديدة مسؤولية تشغيل الخدمات الحكومية وتتحمل المخاطر، وعليها أن تحسن العمليات لخفض التكاليف وأن تكون مبدعة في إيجاد مصادر جديدة، في المقابل يكون القطاع العام مسؤول عن وضع المعايير والتعليمات الموجودة للشراكة بين القطاعين والمواصفات للخدمات التي ستقدم، كما لها حقوق ملكية في الشركة التضامنية؛ أي لها دور في كيفية إدارة الشركة (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية، الدائرة المالية، 2010).

هذه النماذج تتميز بأنها تتبنى أسلوب استهداف النتائج، ويركز كلا الطرفين على إيجاد عمل تجاري قابل للنمو والتوسع، ويخدم المصلحة العامة من خلال شراكة حقيقية في العمل في المسائل التشريعية والموارد والتمويل والتوظيف الحكومي.

6.1.2.1 ادارة عقد الشراكة:

تمر إدارة الشراكة بين القطاع العام والخاص في عدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى:

تعريف الأدوار والمسؤوليات :

إن التعاون بين أطراف الشراكة شيء أساسي للتنفيذ وضمان النجاح طويل الأمد للمشروع من خلال تعريف واضح للأدوار والمسؤوليات لكل الاطراف الداخلـة فـي الشراكة، والقدرة على توزيع المخاطر والاتصال الجيد بين جميع المستفيدين لـضمان الكفاءة والشفافية في تنفيذ المشروع، حيث ينص القانون على " أن كل طـرف يأخـذ المسؤوليات والمخاطر التي له القدرة على إدارتها بصورة افضل" سواء مـن ناحيـة الخبرة الفنية او التكلفة (والتي تشمل تكلفة ادارة المخاطر، توزيع الموارد ،الاستثمارات المالية، الخبرة الفنية).

والقانون العام ينص على "أن كل طرف متمكن، إدارة المسؤولية بالخبرة اللازمـة والموارد الضرورية، والمخاطرة لديه بأقل التكاليف مـع تحمـل المـسؤولية" (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010).

والناتج هنا مشاريع ذات كفاءة وتكاليف أقل، من هنـا تـأتي ضـرورة فهـم المخاطرة لأنها مرتبطة بامتلاك الخبرة والمعرفة المطلوبة لإدارتها، بالإضافة إلى توفر المعلومات ذات العلاقة، والعلم بالسياسة الداخلية للمؤسسة، والنزعات الثقافية، والعوامل الإرشادية ذات العلاقة بإدارة المخاطر (ادارة الدراسات الاقتصادية والماليـة ،الـدائرة المالية، 2010).

وادوار الشراكة تقسم إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

أدوار الجهة الراعية: الواجب الأول للجهة الحكوميـة تعريـف وفهـم أدوار جميـع الأطراف والمستفيدين التي تساعد مشاريع الشراكة بصورة أفضل.

الأدوار الأساسية للجهة الحكومية تشمل:

1. فريق إدارة المشروع.

2. فريق المشروع الإستشاري.

3. اللجنة التوجيهية التي تقنع الإدارة العليا بالمشروع.

أدوار الشريك الخاص:

هنا تتشكل إتحادات(والإتحاد عبارة عن تجمع عدد من الشركات معاً)، وشركات فردية يمكن أن تكون الشريك الأساسي الذي يدير الإتحاد ككل، ويتولى مخاطر البناء والإنجاز المتعلق بالمشروع (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية، الدائرة المالية، 2010).

1. شريك التشغيل والصيانة: وهو جزء من الإتحاد لأن دوره حساس في تدفق الإيرادات، بالإضافة إلى تشغيل المعرفة لغرض التمويل التصميم، البناء،...
2. المستثمرون عبر الدين والمساهمة: وهم شركات الإنشاء والتشغيل الذين يشاركون في التقديم الفعلي للخدمة ويرغبون في إيجاد عائد إيجابي على الاستثمار.
3. الدائنون كالبنوك: التي توفر غالبية تمويل المشروع للإتحاد.
4. المستشارون: سواء ماليون أو قانونيون أو فنيون.
5. مستفيدون آخرون: وهؤلاء يكون لهم دور مهم في إدارة العقد، مثل: وزارة المالية لضرورة وجود جهة عليا لاعتماد شروط إدارة العقد ومراقبة تنفيذه، أو جهات حكومية أخرى تتأثر بمشروع الشراكة الجديد، وهنا يجب مشاركتها كمستفيد مهم، ويتم تحديدهم من قبل الجهة الراعية أثناء التخطيط للمشروع واللجنة التوجيهية التي توفر الدعم للإدارة العليا عند اللجوء إليها لتحسين التنسيق والمراقبة في مشاريع الشراكة (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية، الدائرة المالية، 2010).

تعريف المسؤوليات:

وهي مهمة لضمان تحقيق القيمة مقابل ما يدفع من نقود، حيث يجب أن تكون المسؤوليات معروفة لجميع الأطراف وليست مسندة للشريك الخاص، حيث يجب إسناد المسؤولية للطرف الذي يديرها بشكل أفضل، ويجب على الطرف الذي تسند له المسؤولية أن يمتلك القدرة على تقييم المسؤولية، والقدرة على ممارسة بعض السيطرة

على الظروف المحيطة بالمسؤولية المسندة والمخاطر المقابلة لها. وفي حال رغب أحد الأطراف في السيطرة على الظروف المحيطة بمسؤولياته لتفادي المخاطر يكون من الضروري العمل معاً كفريق لتحقيق ذلك (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010).

تصنف المسؤوليات إلى:

أ- مسؤوليات الشريك الخاص: وهي الأنشطة التي يتم تحويلها له، مثل:

1. البناء(بناء أصول مادية مع ضمان التزامات الميزانية والجدول الزمني والمواصفات).
2. التصميم(تصميم الأصول المادية وإجراءات البناء والعمل بناء على معايير الأداء والجودة).
3. الصيانة(صيانة الأصول المادية وبقاءها بحالة جيدة).
4. التشغيل(تشغيل الأصول المادية لتقديم الخدمة ضمن معايير الأداء).

ب- مسؤوليات القطاع العام: وهي الأنشطة التي يقوم بها القطاع العام:

1. التقرير بشأن المعايير والتعليمات الموحدة والقوانين واللوائح المعلنة لتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين(كتعريف وتحديد الحاجة للخدمات وتوقعات الجمهور والاعتماد والتصديق وتوافر موقع المشروع والتصاريح....)
2. أداء المشروع، حيث إن الحكومة مسؤولة عن وضع معايير الأداء والمتطلبات مثل المخرجات، الاستهلاك. كفاءة التشغيل، احتياجات الصيانة، وتكاليف جودة المخرجات، وتكلفة التشغيل بالإضافة إلى مراقبة أداء الشريك الخاص واتخاذ القرارات في ضوء ذلك(دور المراقبة وقياس الأداء).
3. إدارة العقد، وهنا يكون القطاع الحكومي مسؤول عن إدارة العقد ومعالجة أية تغييرات تطرأ عليه.

ج- مسؤوليات الموظفين: وهو الاحتفاظ بجزء من مسؤوليات تقديم الخدمـة سـواء بالتاكد من استعدادها على مستوى الكادر العامل وتمكينهم من المهارات اللازمة.

المرحلة الثانية:

تعريف اتفاقية مستوى الخدمة:

حيث يجب وضع اتفاقية لتحديد مستوى الخدمة المقدم ومعرفتـه بـشكل جيـد، وتحديد مقاييس الأداء الرئيسية كجزء من اتفاقية الشراكة، حيث تضع القياسات الكمية لأداء مشروع الشراكة، لذا على الشركة الراعية التأكد من أن الخدمات المقدمـة تفـي بمعايير الزمن والتكلفة والكمية والجودة المتفق عليها، وتكون على شكل مؤشرات أداء رئيسة تحدد الهدف من الموضوع الذي يجب على الشريك الخـاص تحقيقـه، وهـي مسؤولة عن وضع إجراءات رقابية صارمة على الأداء خلال العمر الكلي للمـشروع، حيث تشمل معيار الأداء المطلوب، طريقة قياس ومراقبة الأداء مقابل المعيار، كيفيـة مراقبة الأداء من المسؤول، عملية توثيق مستويات الخدمـة، وصـف الخدمـة (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010).

المرحلة الثالثة:

تعريف مؤشرات الاداء الرئيسية:

يجب على الشركاء في القطاعين العام والخاص أن يكون لديهم فهمـاً واضـحاً لكيفية أداء المشاريع ومراقبة ذلك الأداء من حيث المردودات، ومواصفات المـشاريع من حيث جودة مستوى الخدمة، الكميات أو المستويات المستهدفة، معدلات(عدد مرات تقديم الخدمة، التركيز على مستوى الخدمة المقدمة، سـرعة الاسـتجابة فـي تقـديم الخدمة،.....) وفي النهاية يجب أن يتم القياس والمراقبة بصورة فعالة (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية، الدائرة المالية، 2010) من خلال:

1. وضع آلية واضحة في عقد الشراكة للمراقبة الفعالة لأداء الشريك.
2. ربط البيانات مع جودة مستوى الخدمة المقدمة.
3. ربط البيانات مع آلية صرف المستحقات وفرض العقوبات المالية.

المرحلة الرابعة:

عقد وتنظيم صفقة تحقق المكسب لجميع المشاركين:

وهي صفقة قائمة على أساس الاستئناس بتجارب الدول الأخـرى، والاسترشـاد بالخبرات العالمية في مشاريع الشراكة بين القطـاع العـام والقطـاع الخـاص (ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية ،الدائرة المالية، 2010) وذلك من خلال:

1. وجوب هيكلة مشاريع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخـاص، بحيـث تؤدي الى قيمة مالية مضافة(قيمة مقابل مال) للحكومـة وإعطـاء فرصـة تجارية جاذبة للشريك الخاص .
2. عدم لجوء القطاع العام إلى اختيار الشراكة مع القطاع الخاص إلا إذا تحققت قيمة مالية أعلى من التي يمكن تحقيقها لوحده.
3. يجب أن يحقق المشروع إيرادات مجزية للقطاع الخاص، بحيث تكون كافية لتمكينه من استرجاع الأموال المستثمرة والتكاليف بالإضافة إلى وجود ربح معقول .

العوامل التي تؤثر على مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

1. مقدموا الخدمة والموردون المختصون في القطاع الخاص.

هل بالفعل يوجد موردون من القطاع الخاص قـادرون علـى إدارة مـشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتقديم خدمات أفضل من التي يتم تقديمها حالياً من قبل الحكومة؟

2. المواصفات القابلة للقياس .

من أُسس الشراكة هي صرف مستحقات الشريك الخاص بناء علـى الأداء لـذا يجب أن تستطيع قياس أداء القطاع الخاص وتقديم الخدمة.

3. الوقت اللازم للتخطيط وتنفيذ الشراء.
4. مشاريع الشراكة غالباً ما تكون مشاريع طويلة الأمد، لذا تختلف عمليات الشراء والتوريد التقليدية هنا، وعليه أن تأخذ الوقت الكافي للتخطيط والقدر اللازم مـن

التروي، والشراء بحرص وعناية، لذا يجب ان يتوفر الوقت الكـافي لدراسـة موضوع المشروع (ادارة الدراسات الاقتـصادية والماليـة ،الـدائرة الماليـة، 2010).

المرحلة الخامسة:

إعداد العقد وصياغته واستكمال اجراءاته والتوقيع عليه:

وتشتمل عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص على نصوص ضـابطة معينة من النصوص القياسية العامة المتعارف عليها، بالإضافة إلى أحكام خاصة محددة للمشروع، وتعتبر الأساس الذي تقوم عليه مسودة اتفاقية الشراكة، والتي تمثل جزء من مجموعة مستندات العرض والمناقصة، ومن هذه النصوص (مدة المـشروع وحقـوق استخدامه، متطلبات الأداء الخاصة بتقديم الخدمة، آليات صرف المـستحقات، قيـاس ومراقبة الأداء، مراجعة الأسعار. حقوق الملكية (ادارة الدراسات الاقتصادية والماليـة، الدائرة المالية، 2010).

المرحلة االسادسة:

ويتم فيها تحديد متطلبات القوى العاملة والإجـراءات والأدوات اللازمـة لإدارة العقد في مرحلة مبكرة من مراحل التخطيط للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، ليتم إدراجها في دراسة الحالة والخطة التنفيذية، ثم تنفيذ العقد من قبل فريق إداري قوي ومقتدر، وفي المقابل يجب على الحكومة أن تقوم بتشغيل فريق يمتلك مهارات لازمـة ومتفرغ للإشراف الإداري على العقد لتمكين الحكومة من إدارة عقود الـشراكة بـين القطاعين العام والخاص، وهذا لا يمنع الحكومة من الاستعانة بطرف ثالث للمساعدة في إدارة العقد، ومن مسؤوليات إدارة العقد (تغيير المتطلبات والخدمات الإضافية، الإطلاع والمراجعة وإصدار التقارير الإدارية، تحديد معايير المطالبة وإجراء مقارنـات لهـا، إدارة عملية تبادل الإشعارات والإخطارات بين الشركات، تعميـد(اعتمـاد) صـرف المستحقات، حفظ السجلات، ضمان المطابقة والالتزام بالمتطلبات القانونية، رفع التقرير

إلى الجهات الحكومية العليا (ادارة الدراسات الاقتصادية والماليـة، الـدائرة الماليـة، 2010).

2.1.2 التوجه الريادي:

أصبحت ظاهرة التوجه الريادي تشكل قوة دافعة وراء سعي المؤسسات للأعمال الريادية، وأصبحت محوراً مركزياً في دراسة ريادة الأعمال لأكثر من (30) عاماً من البحوث، وكان لهذه الظاهرة دور في إعطاء صورة واضحة عن الميـل إلـى صـنع قرارات المؤسسة لصالح الأعمال الريادية، وقد عرف التوجه الريادي بعـدة مفـاهيم بفترات زمنية مختلفة كالآتي(Covin, 2011) :

التوجه الريادي: هو أسلوب يستخدم فـي الإدارة الرياديـة ويتميـز بـالجرأة والمخاطرة والتنافسية وصنع القرار. وعرف أيضاً بأنه تطبيق نموذج ريادة الأعمال في الشركات التي تبتكر بجرأة وبصورة منتظمة مع الأخذ بعين الإعتبار المخاطر الكبيـرة في الاستراتيجيات المتبعة في إنتاج وتسويق السلع والخدمات، ثم عرف بأنه الـشركة الريادية التي تعتمد قاعدة صنع القرار في استخدام استراتيجيات مبتكرة وذات فاعليـة وتحتوي على عنصر المخاطرة، وبمفهوم آخر عرف التوجه الريادي بأنه اسـتراتيجية الإدارة العليا فيما يتعلق في الابتكار والمخاطرة والفاعلية (Covin, 2011).

وقد عرف التوجه الإداري بأنه مجموعة من العمليات والممارسات وطرق اتخاذ القرار التي تقود إلى منتج جديد أو وضع أساس لأعمال ريادية، وتشتمل علـى نوايـا وأفعال للأطراف الرئيسية وتعمل بشكل حيوي ومستمر لخلق فرص جديدة بناء علـى دراسة (Lumpkin,Dess,1996)

2.1.2 .1 أبعاد التوجه الريادي:

أغلب الدراسات المتعلقة بالتوجه الريادي عرفت ثلاث أبعاد له، وهي: الابتكـار والفاعلية والمخاطرة، ثم بعد ذلك جاءت دراسات أخرى أضافت بعدين للتوجه الريادي وهما التنافس بقوة والاستقلالية.

وقد اقترحت عدة دراسات منها دراسـة (Lumpkin,Dess,1996) ان المؤسـسات الريادية قد تظهر فيها كل الأبعاد أو بعض منها، لكنها قد تختلف فـي القـوة واتجـاه العلاقة، وفيما يلي تتناول الباحثة أبعاد التوجه الريادي عل النحو التالي:

الابتكار Innovativeness: هو اتجاه المؤسسة والجهود المبذولة إلى إيجاد فـرص وحلول جديدة، ويتضمن الابتكار الابداع والتجريب والبحـث عـن نفقـات لتطـوير المنتجات، أو الخدمات الجديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية وإيجاد أسواق جديدة، حيث إن الشركات الابتكارية تؤكد استخدام طرق جديدة وتوظيف عمال بمهارات عالية (Lumpkin,Dess,1996)

والابتكار يكون بأشكال مختلفة:

1. **الابتكار التكنولوجي**: يتكون أساساً من بحوث وجهود مكثفة تـسعى إلـى تطـوير منتجات وعمليات جديدة (Ali,2011).
2. **ابتكار منتجات للسوق**: تشمل أبحاث السوق، وتصميم لمنتجات جديدة، والابتكارات في مجال الإعلان والترويج (Ali,2011).
3. **الابتكار الإداري**: يشير إلى التحديث في نظم الإدارة، وتقنيات الـسيطرة، والهيكـل التنظيمي(Ali,2011).

خوض المخاطر Taking risk: هو استعداد المؤسسة لاتخاذ فرصة عمل مشروع على الرغم من عدم معرفتها ما إذا كان المشروع سيكون لـه عواقـب ماليـة عاليـة للحصول على عائدات للمؤسسة تحمل المخاطر، مثلاً: تراكم الديون العالية أو استغلال مصادر كثيرة للمؤسسة وارتفاع تكلفة المشاريع أو إدخال خـدمات ومنتجـات جديـدة للأسواق الجديدة، والاستثمار في شركة تكنولوجية جديدة غير مستكـشفة او مجربـة (Ali,2011).

ويمكن للمؤسسات استخدام طريقتين لتعزيز مركزها التنافـسي عبـر خـوض المخاطر، وذلك عن طريق البحـث وتقيـيم عوامـل الخطـر للحـد مـن عـدم

اليقين(المجهول) و/أو باستخدام الممارسات والتقنيات المجربة والحقيقية التي عملت في المجالات الأخرى.

ومن أشكال المخاطر (Ali,2011):

1. **مخاطر الأعمال**: ينطوي على الخوض في المجهول دون معرفة احتمال النجاح، سواء دخول أسواق غير مجربة أو الدخول في مشاريع التكنولوجيا غير المؤكدة.
2. **مخاطر مالية:** الاقتراض بكثافة أو جعل جزء كبير من مواردها من أجل نمو المؤسسة.
3. **مخاطر شخصية:** هي المخاطر التي يفترضها المسؤول التنفيذي في اتخاذ موقف لصالح العمل الاستراتيجي، وهذه قد تؤثر على المؤسسه بأكملها.

الفاعلية Proactiveness : محاوله اغتنام الفرص الجديدة مثل كسب فرصة الدخول في سوق من خلال تقديم الجديد، وفاعلية المؤسسة تكون بتحديد الاحتياجات المستقبلية للعملاء أو توقع تغييرات في الطلب أو توقع مشكلات مستجدة تفتح فرص جديدة للعمل(Covin,2011)..

ووجود الفاعلية ضروري، لأنها تخلق مزايا تنافسية تجعل من المنافس يستجيب لمبادرات ناجحة كإدخال منتجات جديدة في صدارة المنافسة، والاستمرار في تقديم الجديد.

تحصل المؤسسات ذات الفاعلية العالية على ميزة أن تكون المحرك الاول (First Mover Advantage)، حيث تصبح المؤسسة سباقة في دخول أسواق جديدة، إنشاء علامة تجارية جديدة، اعتماد نظم تشغيل تكنولوجية جديدة في الصناعة ومن الفوائد الأخرى(Ali, 2011) :

1. تصبح من رواد الصناعة وخاصة الصناعات الجديدة وما لها من ميزات عدم وجود منافسين.

2. تأسيس علامتها التجارية تعطيها القدرة على الحفاظ على صورتها والإبقاء على حصتها من مكاسب السوق.
3. الاستمرارية حتى تدخل الشركات في مرحلة النضج من دورة حياة الصناعة.

التنافسية **Competitive aggressiveness**: الجهد المبذول في التفوق على المنافسين في السوق من خلال الاستفادة من استخدام استراتيجيات استثنائية لتحسين موقعها، أو دخول أسواق جديدة، أو من خلال الاستجابة إلى الطلب الموجود في الأسواق مثل الإنفاق بقوة للوصول إلى القدرة التصنيعية، وأيضاً التنافس بقوة للإستفادة من نتائج الأنشطة الريادية كالإبداع والفاعلية للوصول إلى التطور والنمو (Covin,2011) .

المنافسة القوية مهمة للبقاء في السوق والمحافظة على موقعها من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتلبية احتياجات السوق، وتستطيع المؤسسات تعزيز موقعها الريادي من خلال المنافسة القوية وذلك (Ali, 2011):

1. دخول السوق من خلال تخفيض الأسعار بشكلٍ كبير.
2. مواجهة الممارسات التجارية أو تقنيات المنافسين الناجحة.
3. الإعلان مسبقاً عن منتج جديد أو تكنولوجيا لمعرفة ردود فعل المنافسين وثنيهم عن إطلاق مبادرات مماثلة.

الاستقلالية (الاستقلال الذاتي) **Autonomy** : يشير إلى العمل المستقل على مستوى الفرد أو الفريق في الخروج بفكرةٍ أو رؤية، والعمل على تحقيقها أو القدرة على التوجيه الذاتي في تحقيق الفرص (Covin,2011).

وهناك منهجين لتعزيز فعالية التوجه الريادي من خلال الاستقلالية:

1. تشجيع استقلالية التفكير والعمل وهو يساعد المديرين والموظفين على ترك الطريقة الروتينية في العمل، وتطوير عمل الوحدات من خلال تشجيع ممارسة التفكير الإبداعي والعصف الذهني لاقتناص الفرص في السوق.

2. تشجيع عمل الوحدات أو الأقسام في تحفيز المبادرات الريادية لأن العمل ضمن فرق مشاركة يزيد من الحلول الإبداعية (Covin, 2011).

فوائد اعتماد التوجه الريادي في المؤسسات:

1. يعتبر التوجه الاداري من السمات الأساسية للأداء العالي للمؤسسات، حيث يعمل على تعزيز الاستفادة من الموارد والمصادر الموجودة في المؤسسة من خلال تركيز الاهتمام على استخدامها لتحديد واستغلال الفرص (Ali, 2011).
2. تمثل الممارسات الإبتكارية والفاعلية وخوض المخاطرة مساهمات فريدة على المستوى الشامل لأداء المؤسسة، مثلا: الممارسات الإبتكارية تعد مهمة وحاسمة لبقاء المؤسسة، والفاعلية تزيد من قدرتها ومركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، أما خوض المخاطر في المؤسسات الريادية فإنه يأخذ مستوى معتدل من المخاطرة، مما يجعله يتفوق على المؤسسات التي يكون فيها مستوى المخاطرة مرتفع (Ali, 2011).
3. رفع مستوى الإلتزام بالمنتجات والممارسات المبتكرة يجعل المؤسسة القيام بتجديد عملياتها الموجودة في السوق مما يعمل على زيادة الأرباح لديها، والتوجه لخوض المخاطر يعمل اقتناص الفرص الموجودة في السوق والحصول على عوائد مرتفعة، والميل إلى الفاعلية في العمل يعطي المنظمة القدرة على توقع التغييرات في الأسواق وكذلك احتياجات العملاء، والمنافسة القوية تعطيها القدرة على الحصول على حصتها في السوق والتفوق على المنافسين، والتوجه في الاستقلالية يساهم في العمل على اتخاذ القرارات السريعة والاعتماد على الذات لدخول أسواق جديدة بمنتجات وخدمات جديدة (Ali, 2011).
4. التوجه الريادي يعزز مرونة التصنيع باعتبارها استراتيجية للتعامل مع عدم الاستقرار البيئي، حيث إن أبعاد التوجه الريادي الخمسة تحفز المؤسسة على تطوير منتجات جديدة تقدم خيارات مختلفة وتضبط مستوى الإنتاج حسب الحاجة (Ali, 2011).

5. المنظمات التي تمتلك مستوى عالٍ من التوجه الريادي تقوم على تـشجيع الإبتكـار وخوض المخاطر، وتكون نسبة مشاركة الموظفين في البرامج التدريبية عالية، مما يزيد من مستوى معرفة المؤسسة بالزبـائن والمنافـسين والمـزودين والهيئـات التنظيمية من خلال تأثيرها الإيجابي في جمع المعلومات (Ali, 2011).

ويجب على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف بشكل مستمر لبيئة الأعمـال الحيوية مع التغييرات المستمرة، والضغوطات التنافسية، واحتياجات العملاء ومتطلبات التكنولوجيا من أجل أن تكون ناجحة، وهكذا فإن الأبعاد الأساسية للتوجه الريادي تمكن المؤسسات من تحقيق التكيف المستمر(Ali, 2011).

3.1.2 ريادة الأعمال (Entrepreneurship)

أصل كلمة Entrepreneurship كلمة فرنسية تعني الشخص الـذي يباشـر أو يتعهد إنشاء عمل تجاري، وقد ظهر مفهوم ريادة الأعمال في الكتابات الاقتصادية منذ كتابات الإقتصادي الإيرلندي ريتشاد كانتيلون (1734-1680) Cantillon)، وعبر عنـه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة، وتقبل المـسؤولية الكاملة عن نتائج غير مؤكدة، ويرجع تعريف الريادي إلى شـومبيتر Schumpeter) (1950-1883) الذي عرف الريادي على أنه الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة أو اختراع جديدين إلى ابتكار ناجح، وبالتالي وجود قوى الريادة "**التدمير الخلاق**" في الأسواق والصناعات المختلفة تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتـالي فـإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويـل (Hestand, 2012)

إن كلمة ريادي مرتبطة بالشركات الصغيرة، إلا أنها قد تصف الـشخص الـذي يفكر ويتصرف بطريقة ريادية في الشركات الكبيرة، فقد أصبحت الريـادة المؤسـسية نموذجاً علمياً ومفهوماً إدارياً للتعلم، والذي تم تطوير عدد مـن آلياتـه مثـل إنـشاء

المشاريع الصغيرة ودخول المستثمرين الجدد إلى سوق العمل، بالإضافة إلـى تـوفير فرص عمل جديدة.

تعددت التعريفات الخاصة بريادة الاعمال ويمكن تلخيصها كما وردت في دراسة (Zimmerman,2008) كالآتي:

1 إدخال شئ جديد إلى السوق(Lumpkin&Dess,1996).

2 إنشاء مشروع جديد (Low&MacMillan,1988).

3 إنشاء مشاريع جديدة (Gartner,1988).

4 نشاط يهدف إلى بدء الحفاظ وتوسع الأعمال لتحقيق أرباح (Cole,1959).

5 الإستفادة من الفرص من خلال عمل ائتلافات جديدة من الموارد بطرق يمكن لهـا التأثير في السوق (Wiklund, 1998).

6 العملية التي يستطيع الفرد بشكل فردي من خلال المنظمـة متابعـة الفـرص دون النظر الى الموارد الموجودة (Stevenson &Jarillo, 1990).

7 عملية إنشاء شيء جديد مختلف له قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، وافتراض ما يلزم من تمويل، وحالة نفسية، وخوض المخاطر، ومـا يقابلـه مـن مكافآت سواء كانت مالية او الرضى الشخصي (Hirish&Peter, 1989) .

8 نوع من السلوك يتضمن أخذ المبادرة وتنظيم أو إعادة تنظيم الآليـات الإقتـصادية والإجتماعية لتحويل الموارد والوقائع الى عمليات تطبيقية وقبول مخـاطر الفـشل (Shpero,1975).

4.1.2 المنظمات الريادية Enterpreneurship Organizations :

هي تلك المنظمات التي يكون لديها القدرة على الإبداع والإبتكـار، مـن خـلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمـات، والتي تركز على إدارة الاستراتيجة في تحسين الأداء، والمنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذو قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بالإعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الإجتماعية، وتوفير الحوافز والاسـتقلالية للعـاملين

لكسب قناعاتهم، وقد تم تحديد عدة مفاهيم مرتبطة بالمنظمة الريادية (سـكارنه، 2008) وهي:

1- الريادة مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة، سواء أكان بابتكار أعمال جديدة، أو إجراءات إدارية جديدة، وتطوير أسلوب الخدمة في المؤسسات غيرالربحية.
2- الريادة مرتبطة بالمخاطرة وهي تأخذ نماذج مختلفة سواء أكانت مادية أو امعنوية أو سيكولوجية واجتماعية .
3- الريادة مرتبطة بتوفير الحوافز للعاملين والاستقلالية من أجل زيادة القناعات لديهم(سكارنه،2008).

5.1.2 الريادي Entrepreneur :

وقد عرف دراكر (Druker) عام ١٩٨٥ الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية، وهو الـشخص المبـدع الذي يبني عملاً متميزاً من لا شيء، وقد وصفSchumpeter الرياديين بوكلاء للتـدمير الإبداعي، حيث أنه ومن وجهة نظره إن هؤلاء الرجال المبدعين يقومون بتعطيل وضـع التوازن بالنسبة للعرض والطلب في الأسواق عن طريق طرح منتجات ابتكاريه جديـدة، يحصدون من ورائها أرباح كبيرة، ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن ولو بصفة مؤقتة (اسماعيل، 2010) .

ادوار الريادي:

إن الأفراد الذين ينشئون أعمال جديدة يؤدون خدمة ذات قيمة كبيرة لبقية أفـراد المجتمع، وتلعب الأعمال الصغيرة عدداً من الأدوار الهامة في الاقتصاد منها:

أ- توفير الوظائف الجديدة: هناك فرق بين الوظائف التـي توفرهـا المـشروعات الصغيرة عن تلك التي توفرها الشركات الكبرى في نواحي رئيسة ومنها الأجور فهي أقل مما تقدمه الشركات الكبرى، لأن ربعها وظـائف مؤقتـة، المـؤهلات العلمية للعاملين أدنى من تلك التي حصل عليها الذين يعملـون فـي الـشركات

الكبرى، وهكذا فإن المشروعات الصغيرة لا تلبي احتياجات العاملين فيهـا مثـل الشركات الكبرى، إنما تكون بمثابة توفير فرص وظيفية جديدة تقلل من البطالـة (اسماعيل، 2010).

ب- تقديم منتجات وخدمات جديدة : تبني المشروعات الصغيرة وتـشجيع الإبتكـارات يساهم بشكل كبير في تحسين الموقف التنافسي للـشركات الـصغيرة (اسـماعيل، 2010)

ج- توفير احتياجات الشركات الكبرى: وتوفير للوظائف والمنتجـات الجديـدة فـإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً هاماً في نشاط الشركات الكبرى، لانها تقوم بدور الموزع ووكلاء خدمة الزبائن بالإضافة إلى دورها كمورد (اسماعيل، 2010).

د- تقديم المنتجات والخدمات الخاصة: العديد من المـشروعات الـصغيرة وجـدت وبقيت، لأنها تتمكن من تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن الخاصـة، ولأن نظـام الإنتاج فيها يعتمد على التنوع وليس على الإنتاج الواسع، وهذا قد لا يتماشى مع نظم الإنتاج في الشركات الكبرى التي تركـز علـى الوفـورات فـي الإنتـاج (اسماعيل، 2010).

6.1.2 أنواع ريادة الأعمال:

تعتبر دراسة ريادة الأعمال من المواضيع المعقدة، لأن خصائـصها ومحـدداتها الديناميكية تختلف باختلاف البلدان، وكذلك المستوى العام لسياق تنمية الإقتصاد فإن له دور مهم في ذلك، ويمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة فنرى الكثير من بحوث ريادة الأعمال قد قسمت أنشطتها في البلدان المتطورة بشكل رسـمي أو غيـر رسـمي الـى عـدة تقسيمات(Desai,2009):

1. رسمية وغير رسمية: الفرق بين ريادة الأعمال الرسمية وغير الرسمية هـو حالـة التسجيل مع وكالة حكومية مناسبة تعطيها الصلاحيات للقيام باعمال تجاريـة فـي معظم البلدان من خلال الحصول على التراخيص المناسبة لأنشطتها، وهذا يعني أن

طبيعة الأنشطة المقدمة سواء داخل أو خارج البلاد غير مرتبطة بإعطـاء ريـادة الأعمال صفة الرسمية أو عدم الرسمية، وتكون الأعمال الرسمية مرتبطـة بـشكل مباشر مع الإقتصاد العام، وتقدم حوافز قليلة لرواد الأعمال خاصة إذا كانت تعمـل في نطاق ضيق (Desai,2009).

ويتطلب العمل بشكل رسمي إلى دراسة قرار رسمي مبني على المفاضـلة بـين عيوب تنظيمية كالضرائب وبين مميزات الطابع الرسمي مثل فرص الوصـول إلـى أسواق التصدير(Desai, 2009).

2. قانونية وغير قانونية: وتكون المؤسسات الريادية قانونية إذا كانت مسجلة رسـمياً وتقدم أنشطة قانونية، مثل مصنع إنتاج تعبئة وتغليف بلاستيكي للأغراض الطبيـة ويراعي شروط الصحة والسلامة والبيئة (Desai,2009).

تكون المؤسسات الريادية قانونية وغير مسجلة رسمياً لكن تقدم أنشطة قانونية مثل مكاتب تأجير السيارات السياحية التي تقدم خدمات للسياحة في البلد.

وتكون المؤسسات الرسمية غير قانونية إذا كانت تقدم أنشطة غير قانونيـة مثـل مكاتب محاماه مسجلة رسمياً في الصين لكنها تقدم خدمات خارج المتفق عليه ضـمن القانون الصيني.

وتكون المؤسسات الغير رسمية غير قانونية في حال كانت انشطتها غير قانونيـة مثل شركات القروض والتي تقدم قروض عالية بفوائد مرتفعة وتعمـل بطـرق غيـر رسمية دون اعتماد نظام مصرفي رسمي مسؤول عنها.

3. ضرورة وفرصة: الفرق بين ريادة الأعمال التي تكون للضرورة وريادة الاعمـال الناتجة عن مبادرات أو فرص هي الدافعية الموجودة لرواد الأعمال، فمـثلا نجـد رواد أعمال ينشئون الأعمال الريادية لتجنب البطالة، في حين يجـد رواد أعمـال الدخول في ريادة الأعمال كفرصة لتحقيق الربح (Desai,2009).

ويشكل رواد الأعمال المشاركين في أعمال ريادية جزء مهماً في الدول الناميـة بينما تقل أهميتهم في البلدان المتقدمة.

ويرتبط نوع ريادة الأعمال كفرصة أو ضرورة بالحالة الرسمية والغير رسمية للأعمال، فمثلاً تكون ريادة الأعمال في الدول المتقدمة للضرورة مرتفعة نسبياً لوجـود مؤسسات ريادية غير رسمية لتجنب البطالة مثلاً، حيث يبدأ رواد الأعمـال بمهـارات قليلة وعلى مستوى ضيق، ويقدم أنشطة بسيطة وبما أن الحوافز بسيطة وقليلـة تبقـى غير رسمية (Desai,2009).

أما في البلدان النامية فتجد أن فرص ريادة الأعمال تكون بشكل رسـمي وغيـر رسمي وغالباً ما تواجهه تحولات كبيرة في الأسواق المحلية مثل خلق فرص للمبتدئين، وبما أن الأنظمة السياسية والإقتصادية فيها متأخرة عن إحداث توسعات إقتصادية، فإن ذلك يؤدي الى توسع الأعمال الريادية الغير رسمية، والتي لا تتحول إلى أعمال رسمية الإ إذا وجدت حوافز وفوائد كبيرة (Desai,2009).

7.1.2 الفرق بين التوجه الريادي وريادة الأعمال:

اهتمت دراسة (Lumpkin&Dess,1996) بتسليط الضوء على الفرق بـين ريـادة الأعمال والتوجه الريادي، حيث أن ريادة الأعمال عبارة عن عمـل شـيء جديـد أو السعي وراء اغتنام الفرص، وتتمحور الفكرة الرئيسية للريادة في دخول أسواق جديدة بمنتجات موجودة أو منتجات جديدة، بينما التوجه الريـادي عبـارة عـن العمليـات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرار التي تقود إلى إدخال منتجاً جديدا، وهو بالتالي يؤدي إلى القانون الأساسي لريادة الأعمال من خلال اشراك النوايا والأفعال والسلوك الريادي معاً لمواصلة اغتنام الفرص.

ويعتبر التوجه الريادي مفتاح الأعمال الريادية التـي تهـتم باغتنـام الفـرص والخروج بالجديد دائماً، وهو يحدد مستوى وجود ريـادة الأعمـال فـي المؤسـسات (Ali,2011).

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة (سكارنة، 2008) **بعنوان "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"** حيث أظهرت الدراسة تبؤ المنظمات الريادية دوراً بارزاً ومهماً في الحياة الاقتصادية في العالم على وجه التحديد وفي الأردن على وجه الخصوص، لما لذلك من تأثير في الحياة العامة، وما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال، وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التغيير باستراتيجياتها وأدواتها التي تستخدمها من أجل كسب رضا الزبائن، وزيادة الربحية والحصة السوقية، لذا جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات الريادة لتساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الإتصالات في الأردن، ومن نتائج هذه الدراسة تبين أن هناك علاقة بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الإتصالات وبين تطبيق أبعاد استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الإتصالات، بالإضافة إلى أن التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

دراسة (المصري، الجمني، الغساني، بدوي، 2010) **"التعليم للريادة في الـدول العربية"** وشملت الدراسة تنفيذ أربع حالات دراسية في الأردن، تونس، سلطنة عمـان ومصر عن الريادة في التعليم لتلك الدول من خلال مراجعة الوثائق والتقارير المتعلقـة بالتعليم للرياده وتحليل البيانات والمعلومات عن النظام التعليمي في كل دولة، بالإضافة إلى عقد لقاءات ومناقشات مع عدد من المسؤولين والخبراء في تلك الدول، وتم الـربط بين التعليم للريادة والتنمية الإجتماعية والإقتصادية، وإمكانية التعليم للريادة في تعزيـز فرص التوظيف للشباب والخريجين في القطاع الخاص، وتزويـد الـشباب بالمعرفـة والمهارات اللازمة لإدارة وإنشاء مؤسسات عمل صغيرة ومتوسطة.

خلصت الدراسة إلى اعتماد المفهوم الشامل للريادة في التقرير الإقليمي بأبعـاده الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مع التركيز على المهارات العليا للتفكير والاعداد لعالم العمل في النظام التعليمي، وتأثر التعليم للريادة في النظام التعليمي بعدة عوامل:

أ- العوامل الشخصية: تشمل الكفايات المهنية، مهارات الاتصال، مهارات التفكير العليا.

ب- العوامل الخارجية: فتشمل الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية في المجتمع، والتي تؤثر مباشرة على التعليم للريادة أو نظام التعليم بالإضافة إلـى أن السياسات والتشريعات والحاكمية في النظام التعليمي تعتبر وسائل هامـة وداعمـة للتعليم الريادي، والتركيز على تطويره له بعد هام يتمثل في مشاركة المجتمع المحلي من خلال التوأمة بين المدارس والمؤسسات، ورعاية الأنشطة، وتقـديم الخـدمات للمدارس من قبل المؤسسات الخارجية، وتبادل المشاريع بين المعلمين والطلاب، وهنا تبرز أهمية وجود رؤية إقليمية للتعليم الريادي، وكذلك التأكيد على أهميـة التعـاون والتنسيق بين الجهود الوطنية والإقليمية والدولية في هذا المجال . ومن التوصـيات الهامة ضرورة العمل على تطوير استراتيجيات وخطط عمل في مجـال التعلـيم للريادة ، مع التركيز على مجموعة من الأولويات والتي تشمل: السياسات والتنسيق؛ تطوير المناهج؛ إعداد وتدريب المعلمين؛ التجهيزات والمختبرات والبنية التحتية.

دراسة (العمري، 2011) **بعنوان ""قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية"** دراسة مقارنة، هدفت إلى قيـاس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرهـا فـي الاعمـال الريادية، من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق، وشـملت العينة طلاب الماجستير والدكتوراه، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لطلاب الدراسات العليا وبين الأعمال الرياديـة، وكلمـا زات الخصائص الريادية زادت الأعمال الريادية، وإن خصائص الريادة لـدى طلبـة الدراسات العليا في إدارة الأعمال هو سلوك الأعمال الريادية والطموح فـي الأعمـال

الريادية. ووجد تباين بين طلبة الدراسات العليا في الجامعتين فـي الأعمـال الرياديـة وسلوك الأعمال الريادية، وعدم وجود تباين في الطموح في الأعمال الريادية.

دراسة (اسماعيل، 2010) بعنوان "**خصائص الريادي في المنظمات وأثرها على الإبداع، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلـي، نينـوى"،** هـدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي حول مفهوم الريادة وخصائص الريادي ومدى تأثيرها على تقديم منتجات جديدة مبدعة، وبالتالي إمكانية تعزيز موقفهـا الاقتـصادي لمواجهه التحديات التنافسية التي تواجهها في السوق، ووصولها إلى النجـاح والتميـز لتعزيز مفهوم الريادة والريادي والإبداع في تقديم منتجات جديدة لدى شركات صـناعة الأثاث المنزلي .

دراسة (ارشيد، 2007) بعنوان " **نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب فـي الضفة الغربية وقطاع غزة** " تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع الريادة فـي فلـسطين، والتعرف على خصائص الشباب من خلال اعتماد المقابلات، والتعرف على برامج إعداد الشباب الريادي؛ مثل النظام التعليمي القائم بمراحله المختلفة، وإمكانياته المتاحة لتمكـين الشباب الريادي وتسهيل إقامة الأعمال الخاصة، .وللاستزادة في هذا المحور، تمت دراسة بعض تجارب الدول في مجال الريادة وخاصة المتعلقة بالشباب، كما يسعى هذا البحـث إلى تقديم مقترحات حول سياسات اقتصادية لتعزيز الريادة بين الشباب الفلسطيني تغطـي مرحلتي الإعداد والتمكين،. كما أظهرت الدراسة أن الشباب في الأراضي الفلسطينية لا يميلون إلى فكرة إنشاء أعمال خاصة بهم، ويفضلون البحث عن فرص عمل لدى الغير، إذ أن نسبة الرياديين من الشباب منخفضة، ويعود السبب في ذلك إلى وجود قصور في جوانب عدة، منها التعليم والتدريب والتمويل، وحتى في القوانين ذات العلاقـة.، وفـي النهايـة خلصت الدراسة إلى أن أسلوب التعليم لا يزال يعتمد على التلقين والحفظ بدلاً من أسلوب تفاعل الطلاب، ولا تزال مراحل التعليم العالي تركز حصريا على إعداد الطالـب لـشق طريقه في مجالات التوظيف في سوق العمل، ولا تركز على إعدادهم للدخول في مجـال

إنشاء أعمال ريادية خاصة بهم، وعدم وجود أي مساق في الجامعة يدرس الريـادة ومـا يرتبط بها من مواد التجارة، وأن هنالك تقصيراً من الناحية التعليمية في هذا المجال.

من أهم التوصيات التي أوصت عليها الدراسة بهذا الخصوص وجوب العمـل على وضع سياسات تعالج أهم المشاكل المحيطة بريادة الشباب في الأراضي الفلسطينية، مثل تشجيع الريادة في المراحل التعليمية، وتشجيع البنوك على عمـل بـرامج لتمويـل المشاريع الريادية للشباب، وعمل قانون يختص بالريـاديين الـشباب يغطـي النـواحي التشجيعية والإعفاءات وغيرها من المعيقات التي تواجههم في عمل مشاريع خاصة.

دراسة (مرتضى، 2012) بعنوان "**أثر الإعلام الإجتمـاعي علـى الرياديـة وفرص العمل** " ركزت هذه الدراسة على تمكين الشباب العربي سياسياً، من خـلال الاستخدامات المبتكرة للإعلام الاجتماعي، خاصة مع النمو المتزايـد فـي اسـتخدام الإعلام الاجتماعي، تتوحد فيه الهويات الافترا ضية مع الهويات الفعلية لدى نسبة كبيرة من الشباب العربي، وهو أمر لازال يلعب دوراً حاسماً في تشكيل ديناميات جديدة فـي المجتمعات العربية، وتهدف هذه الدراسة إلى تزويد صناع القرار والـسياسات وقـادة الأعمال بفهم أفضل للفرص والمخاطر الناشئة المتعلقة بهذه التغييرات، كمـا وهـدفت الدرا سة الميدانية الاستطلاعية إلى البحث في النقاط الرئيسية التالية: ما هو تأثير نمـو الإعلام الاجتماعي على خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي ودعم ريادة الأعمال فـي المنطقة العربية؟ وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى إثارة نقاشات لقيادة الفكر فـي دوائـر صنع القرار بالقطاعين الخاص والعام في الدول التي شـملها الاسـتطلاع، والمنطقـة العربية التي تشترك بالعديد من الأوجه المتشابهة على المستويات الثقافية والاقتـصادية والاجتماعية.

وقدمت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة دليلاً يؤكد أن التغييرات في معنى التمكين تجري حالياً داخل قطاعات كبيرة في المجتمعات العربية، ووفقاً لنتائج الاستطلاع، فإن النتائج الرئيسية المستندة إلى التصورات الإقليمية أظهرت أن الدور المحتمل للإعـلام الاجتماعي له الأثر الأكبر في هذه التحولات، ومنها التأثير على تفضيلات العمل لمـا

للحالة غير المستقرة أثر على المستوى الاقتصادي وما يتصل بذلك من نمو اسـتخدام الإعلام الاجتماعي في المنطقة، وقيمة الإعلام الاجتماعي للشركات والمشاريع المبتدئة ومشاريع الريادة الاجتماعية، حيث إن الإعلام الاجتماعي يعد أداة مهمة لدى الشركات بشكل عام، وعلى وجه التحديد للمشاريع المبتدئة والمشاريع الاجتماعية.

وحيث إن المشاريع الاجتماعية تعتبر الإعلام الاجتماعي أداة مهمـة للمـشاريع الاجتماعية. والإعلام الاجتماعي والتعليم وفوائده للشركات والمشاريع وداعمة للمساواة القانونية والتنظيمية المحيطة بالإعلام الاجتماعي.

تقرير (البنك الدولي، "2007) "**الاستثمار العام والشركة بين القطاعين العام والخاص**" وقد خصص هذه التقرير لعرض دراسات أجريت لاختبار الأطر التحليلية المستحدثة من دراسة الاستثمار العام وسياسة المالية العامة، ودراسة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجموعة متنوعة من البلدان النامية والصاعدة في افريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط، وقد استخلصت هذه الدراسات النتائج التالية: إن الشراكات بين القطاعين العام والخاص توفر طريقاً محدوداً لزيادة الإستثمار في مجال البنية التحتية شريطة صياغتها بالشكل الملائم، بالرغم من أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتيح وسيلة ذات شعبية متزايدة لتوفير خدمات البنية التحتية لكنها لا تصلح لجميع الحالات، لذا من الضروري التأكد من تنفيذ الشراكات لأسباب صحيحة مثل زيادة الكفاءة وليس رغبة في تحويل بنود النفقات خارج الموازنة والديون خارج الميزانية العمومية، مع إعطاء اولوية كبيرة لتعزيز قدرة البلدان على تحديد واختيار الفرص الملائمة للشراكات بين القطاعين العام والخاص، وإنشاء الأطر القانونية والتنظيمية المناسبة لمثل تلك العمليات، وصياغة العقود بحيث تكفل تحويل المخاطر بالقدر الكافي إلى الشريك من القطاع الخاص، بما في ذلك التسعير المناسب لمثل هذه المخاطر، وإدراج الشراكات على النحو الملائم في حسابات المالبة العامة وفي تحليل إمكانية الاستمرار في تحمل الدين.

دراسة (بونوة، 2010) بعنوان " **أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة**" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الرفع من أداء المنظمات الريادية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، حيث أصبحت الريادة والتنوع سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، وإن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة، وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط ساهمت في ازدياد دور الأفكار الإبداعية و الريادية، ولقد استفادت منظمات الأعمال الحديثة كثيراً من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها و إنتاجيتها، مما جعلها تنتهج عدة أساليب وإستراتيجيات تتعلق بالابتكار والإبداع، إضافة إلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات في إدارة هذه العملية.

دراسة (الطوق، 2009) بعنوان "**الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام** " حيث كشفت الدراسة عن حاجة القطاع العام إلى تنويع مصادر تمويل التعليم العام لتلبية احتياجات المملكة العربية السعودية بسبب ازدياد الطلب الأهلي على الخدمات التعليمية في ظل التطور المتسارع في مجالات التنمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتشجيع القطاع الخاص على توسيع نطاق استثماراته في هذا المجال، والإحاطة بالسياسات والإجراءات المناسبة التي من شأنها تحقيق تنويع مصادر التمويل للتعليم العام، وإبراز المجالات والأنشطة المتاحة أمام القطاع الخاص المكمل للقطاع العام في تحسين التعليم والخدمات التعليمية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتفاق بين الأدبيات الاقتصادية والتربوية، وضرورة تنوع مصادر تمويل التعليم وتجددها، وتفعيل دور المشاركة الأهلية وخاصة القطاع الخاص، واستخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تمويل التعليم أصبح مطلباً ضرورياً لاعتبارات كثيرة، منها: الطلب الاجتماعي المتزايد على الخدمات التعليمية من قبل الأهالي، والتغيرات التنموية المتسارعة التي تعيشها المملكة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، والاكتشافات العلمية وتطبيقاتها التقنية، إضافة الى

الدور المحوري المهم في تقديم الخدمات التعليمية ورفع عبئها عن كاهل الدولة في حال توفرت سياسات تشجيعية ومحددات للعمل، مع الحفاظ على مكتسبات المجتمع في عدالة التوزيع لتلك الخدمات، بالإضافة إلى ان إعادة صياغة دور الدولة في تقديم الخدمات العامة قرار له عائد مهم، وهو تقديم خدمات أفضل وتخفيف العبء المالي عن كاهل الدولة علماً أن لهذا الأمر بعض المحاذير، منها: الاحتكار المتحكم، وسيطرة قطاعات معينة، وما ينتج عنها من مصالح وعلاقات تفرض شروطها وإدارتها وتتحكم بالسوق، وغياب العدالة الاجتماعية مثل: تركز الخدمات لبعض الفئات أو ارتفاع أثمانها لضمان استرداد سريع للتكلفة، وهناك محاذير الأمن السياسي مثل: سيطرة مؤسسات على تقديم الخدمات لمجتمعات نامية ومن ثم السيطرة على قطاعات الخدمات الرئيسية.

2.2.2 الدراسات الاجنبية:

دراسة مترجمه (بيرنر، ويتمان، 2003) **"Towards a better management of the public sector through a partnership with public and private sector and the civil society: the experience forest management in Gwatimla "**

بعنوان "نحو ادارة افضل للقطاع العام من خلال الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني "تجربة إدارة الغابات في غواتيملا"، تناولت هذه الدراسة تجربة غواتيمالا في إدارة الغابات للمعهد الوطني للغابات، وكان خياراً مبتكراً لإصلاح القطاع العام من خلال تفويض السلطة لهيئة مستقلة تدار بصورة مستقلة من قبل مهنيين من القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وتستحدث الورقة إطاراً تحليلياً يستند الى اقتصاديات وسياسة تكلفة هذا الاجراء، حيث وضح ان التفويض والشراكة لهما إمكانيات كبيرة في تخفيف قبضة المصالح السياسية، لكنهما ينطويان على مشكلات محتملة لنزعة المفوض ونزعة الشرعية، وبسبب هذا التبادل تتأثر النسبية للتفويض والشراكة بمقدار التنظيم وسط أصحاب المصلحة وقدراتهم الإدارية، ومدى تقاسمهم لمصالح مشتركة، وتطرقت الى البعد السياسي لعملية الإصلاح السياسي لعملية الإصلاح التي أدت الى إنشاء المعهد الوطني للغابات.

وقد خرجت الدراسة بالنتائج الختامية، وهي ان الشراكة والتفويض مع أصحاب المصلحة في القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والحكومات المحلية توفر مدخلاً واعداً لتحسين الإدارة العامة، وهذا النموذج أعطى إمكانية تخفيف انتـزاع المصلحة السياسية ومكافحة الفساد، ويتوقف هذا النجاح على عدد من الشروط الهيكلية وقدرة الشركات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني على تنظيم نفسها واختيار ممثلـين مؤهلين وعلى درجة من الدافعية، واستحداث فهم ورؤية مشتركة، لكن بالنـسبة الـى القطاعات الكبيرة والمتغايرة الخواص فقد يكون الأمر عسير، وبينت الدراسـة أهميـة دور المانحين والمنظمات الدولية مثل منظمة الأغذية والزراعة في إثارة عملية الحوار، وفي تعزيز التنسيق بين أصحاب المصلحة، وبينت الدراسة كذلك أن استحداث شـراكة فعالة يتطلب حواراً يمتد لعدة سنوات، وقد اثبتـت أن المـشاركة الفاعلـة لأصـحاب المصلحة في عملية الإصلاح ضرورية، لإنشاء شراكة وتطوير اهتمام مشترك لنجـاح الإدارة التي أعيد اصلاحها.

دراسة (Ali,2011) بعنوان **“Managers‘Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation: The Context of Inddustrial Small and Medium-sized Enterprises in Jordan”** "الذكاء الانفعالي للمدراء والتوجه الريادي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأردن"، هدفت الدراسة الى اختبار تأثير الذكاء الانفعالي(العاطفي) للمدراء، المناخ التنظيمي، وابداع الموظفين على التوجه الريادي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الإنفعالي للمدراء له تأثير إيجابي مباشر على كل من التوجه الريادي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة والمناخ التنظيمي، بينما لم يكن له تأثير مباشر على إبداع الموظفين، في حين أن الذكاء الإنفعالي له تأثير غير مباشر من خلال المناخ التنظيمي وإبداع الموظفين على التوجه الريادي، أما المناخ التنظيمي بدوره فإن له تأثير إيجابي مباشر على إبداع الموظفين.

كذلك أظهرت النتائج أن كل من المناخ التنظيمي وإبداع الموظفين لهما تأثير إيجابي مباشر على التوجه الريادي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. وثبت أن المناخ التنظيمي له تأثير غير مباشر على التوجه الريادي من خلال ابداع الموظفين.

دراسة (غروسمان، 2008) بعنوان **"The Role of Entrepreneurship in Public-Private Partnerships"** "**دور ريادة الأعمال في الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص**" تبحث هذه الدراسة عن مناطق تحسين الأعمال (Business Improvement Districts (BID))

تم تطبيق البحث على مناطق تطوير الأعمال وعددها أكثر من 600 منطقة تطوير أعمال في الولايات المتحدة، وكان سبب اختيارها أنها تمثل شراكة غيرت من علاقة الخصومة التقليدية التي غالباً ما كانت موجودة بين القطاع العام والقطاع الخاص، الى بداية شراكة قانونية تستثمر نقاط القوة، تم عمل الدراسة من وجهة نظر المدراء لتلك المناطق، والذي كان له الدور في تحديد الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ووجدت الدراسة ان مؤشر ريادة الأعمال يرتبط بالشراكة بين القطاعين، ويرتبط برأس المال الإجتماعي لإيجاد جسر بين إدارة القطاع العام التي تصيغ وتعرف قيم المجتمع وتنشط الإحساس بالمكان في المناطق التجارية التقليدية وغير التقليدية. وتتضمن الإدارة والسياسة العامة، وريادة الأعمال تشمل تطبيقات عامة وأساليب إدارة المشاريع بين القطاعين، لكن خصائص ريادة الأعمال التقليدية مرتبطة برأس المال الإجتماعي، وتوصف الإدارة العامة لريادة الأعمال بأنها مبنية على الثقة المتبادلة مع الجمهور من خلال تطوير المهارات في العمل، وهذه الدراسة توفر الطرق لوصف ريادة الأعمال العامة مع الإدارة العامة، والتي تحتاج بشكل خاص الى ربط الاهتمامات الخاصة لصياغة شبكة اجتماعية واقتصادية مستدامة.

دراسة (Spackman,2002) بعنوان **"Public-private partnerships: lessons from the British approach"** "**شركة القطاعين العام والخاص، دروس مستفادة من النهج البريطاني**" تبحث هذه الدراسة في التجربة البريطانية في الشراكة بين

القطاعين العام والخاص، والتركيز عليها كبديل لتمويل القطاع الخاص للخدمات العامة، حيث تم اختبارها وتقييمها من وجهة نظر المشارك، من تمويل برامج تقنية وتشغيل من القطاع الخاص وتنفيذه عملياً، وهدفت الدراسة الى وصف تطور السياسة خاصة للتمويل في المملكة المتحدة وكيفية تنفيذها، والدروس المستفادة. والمقارنة بالتفصيل وتقدير تكاليف التمويل العام والخاص، وتقديم نقداً للسياسة الحالية حول الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ومن نتائج هذه الدراسة تبين أن الشراكة مع القطاع الخاص لها فوائد عديدة، من أهمها: انتاج عقود افضل، إدارة أفضل، تصميمات مبتكرة، توسع في المشتريات العامة، والإلتزام بالعقد لفترات زمنية طويلة، لكن في المقابل يوجد تكاليف إضافية تحتاج من الوقت والجهد لعمل الاستشارات ومتابعة الرسوم القانونية والتكاليف المرتفعة لمعالجة المخاطر الموجودة، بالإضافة الى وجود النظام الهيكلي في أداء العمل وعدم ترتيب الأولويات، فالتوازن بين الفوائد وارتفاع التكاليف غيرمعروف.

ومن أسباب نجاح الشراكات التمويلية هو وجود ثقة متبادلة بين الأطراف، ورؤية مشتركة، وذكرت الدراسة ان التعاقدات الفردية في الشراكات التمويلية تكون افضل في تقديم الخدمات، خاصة وأن التعاقدات والقيود السياسية تختلف من بلد لآخر، اما التعاقدات على مستوى الإدارة المركزية وبوجود هيكلية قوية واستخدام خبرة القطاع الخاص فإنها تساعد على تشجيع وتطبيق السياسات بنجاح وتطوير وابتكار سياسات جديدة، لكنها في بعض الأحيان تضعف نتيجة الاستمرار بالسياسة الأيدلوجية، وحاجتها الى تمويل اكثر من الميزانية المتاحة.

دراسة (Vail,1999) بعنوان **,"Public-and private-sector partnerships in** "**contraceptive research and development:guidng principals"** **بحث عن شراكات القطاع العام والخاص وتطوير المبادئ التوجيهية"،** حيث هدفت الى استعراض وتحليل ممارسات التسعير التفضيلي والإيرادات على المنتجات الناتجة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقد أوجدت مجموعة واسعة من الممارسات والخبرات المتنوعة، واكدت على أن التعاون يعتمد على المنتجات التي يجري تطويرها

وطلب الأسواق لها، وتعرض المبادئ التوجيهية في التسعير التفضيلي، والإيرادات، وفائدة التعاون بين القطاعين العام والخاص على المدى الطويل.

ومن نتائج الدراسة ظهر ان المنظمات لها صيغ وهياكل خاصة بها لاتفاقيات مرخصة ومذكرات تفاهم، والمبادئ التوجيهية ليس المقصود ان تحل محلها، لكن بما ان المنتجات ووجودها بالاسواق مرتبط بنوعية الاتفاق المبرم بين القطاعين، لذا تكون تلك المبادئ التوجيهية مناسبة تماماً، في حال كان القطاع العام يملك التكنولوجيا ومرخصة للقطاع الخاص، أو عندما يملك القطاع الخاص التكنولوجيا ويسعى لتمويل القطاع العام فتلبي تلك المبادئ احتياجات الشريكين في حال تم فهمها واستخدامها بالطريقة الصحيحة.

دراسة (هول، دينكي، لينوكس 2010) بعنوان **Sustainable development and entrepreneurship: past contributions and future direction**" **التنمية المستدامة وريادة الاعمال: المساهمات في الماضي والاتجاهات المستقبلية"،** هدفت الدراسة الى توضيح اتجاهات البحوث المستقبلية المعنية بالتنمية المستدامة والريادة المؤسسية وربط ريادة الأعمال بتقديم الخدمات والمنتجات المستدامه لتلبية الحاجات والاهتمامات الإجتماعية والإقتصادية والبيئية، وكان هناك تشكيك بدور ريادة الأعمال في تقديم التنمية المستدامة، بالرغم من إرتباط ريادة الأعمال باستغلال الفرص الناشئة عن حاجة المجتمع، بالإضافة إلى وجود ثغرات في قدرة المؤسسات الريادية على جذب الفرص لدخول السوق، وكان من نتائج الدراسة عمل دراسات تبحث عن دور السياسات العامة في التأثير ايجابياً على إيجاد ريادة أعمال مستدامة، وعمل دراسات تبحث في الشروط والقواعد لإقامة مشاريع ريادية تقدم خدمات ومنتجات مستدامة بشكل يميزها عن المشاريع العامة.

دراسـة (Zhang, Zyphur, Narayanan, Arvey, Chaturvedi, Avlio, Lichtenstein, Larsson 2009) بعنـــــوان **“The genetic basis of entrepreneurship:Effects of gender and personality**” " **"الاسـاس الـوراثي**

لريادة الأعمال : اثر نوع الجنس والشخصية"، هدفت الدراسة الى التحقق في الفـروق بين الجنسين (الذكر، الأنثى) في التأثيرات الجينية لميل الأفراد ليصبحوا رواد أعمال، وتسليط الضوء على التحديات التي تواجه الرجل والمرأة لتحقيق ذلـك، حيـث تمـت دراسة اثنين من المتغيرات الوسيطة التي قد تؤثر عليها العوامل الوراثية، وهما الحالة العصبية وحالة الإنبساط، وتكونت العينة من (1285) زوجاً مـن التـوائم المتماثلـة (449ذكر و 836 انثى) و 449 زوجاً من التوائم من نفس الجنس (283 ذكـر، 560 انثى) وقد وجدت الدراسة أن التأثير الوراثي على الإناث قوياً، بينما تـأثيرات البيئـة تكون صفر ليصبحن من رائدات الاعمال. في المقابل اثبتت الدراسـات ان الـذكور لا يوجد تاثير وراثي عليهم، في حين إن التاثيرات البيئية تكون مرتفعة ليصبحو من رواد الأعمال، في المقابل أثبتت الدراسة ان التأثير الوراثي عند الذكور يكون صفر، بينمـا تأثير حالة الانبساط مع تأثيرات البيئة تجعله يميل ليصبح رائد اعمال، لكن تـأثيرات البيئة وحالتي العصبية والإنبساط كمتغيرات وسيطه تؤثر على ميل المـرأة لتـصبح رائدة اعمال.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 المنهجية:

قامت هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي من خلال اتباع المنهج الوصفي والمنهج الميداني، فمن خلال المنهج الوصفي فقد تم استعراض لأهم الأدبيات ذات العلاقة والأبعاد الرئيسية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص المتمثلة بـ (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) والتوجه الريادي والأبعاد التابعة له المتمثلة بـ (الابتكار، المخاطرة، الفاعلية، التنافسية، الإستقلالية)، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

أما بخصوص منهج البحث الميداني، فقد تم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، من خلال اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها، فعلى صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها. وفيما يلي عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية والتابعة لها (6) مدن والبالغ عددهم (473) عاملاً وفقاً للمعلومات المتوفرة لدائرة شؤون العاملين في مؤسسة المدن الصناعية، والجدول رقم (1) يبين المدن الصناعية العاملة في الأردن.

الجدول رقم (1)

(المدن الصناعية في الأردن)

التسلسل	المدينة الصناعية	عدد الاستبانات		
		العدد	الموزع	الفاقد
1	مدينة سحاب (عبدا ابن الحسين الصناعية)	100	88	12
2	معان (مدينة معان)	0	0	0
3	مدينة اربد (مدينة الحسن الصناعية)	70	61	9
4	الموقر (مدينة الموقر)	0	0	0
5	مدينة الكرك (مدينة الحسين بن عبدا الصناعية)	30	27	3
6	العقبة (مدبنة العقبة الدولية)	0	0	0
	المجموع	200	176	24

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من المدن الصناعية فـي الأردن بنسبة 50% من هذه المدن الصناعية، وبذلك أصبح عدد المدن الصناعية التي شـملتها الدراسة ثلاث مدن صناعية (مدينة سحاب (عبدا بن الحسين)، مدينـة الحـسين بـن عبدا (الكرك) ،مدينة الحسن الصناعية (اربد) ، حيث تم توزيع (200) استبانة، وتم استرجاع (**186**) استبانة، بنسبة (93%) من عدد الاستبانات الموزعة، وتـم اسـتبعاد (**10**) استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الـصالحة للتحليـل (**176**)، تشكل ما نسبته (88%) من الاستبانات الموزعة، فالجدول رقم (2) يمثل عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة في المدن الصناعية التي شملتها الدراسة والجدول رقم (2) يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة القابلة للتحليل:

جدول رقم (2)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة في المدن الصناعية التي شملتها الدراسة

المدينة الصناعية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات القابلة للتحليل	نسبة الاستبانات المسترجعة
مدينة سحاب (عبدا بن الحسين الصناعية)	100	88	%88
مدينة الكرك (مدينة الحسين بن عبدا الصناعية)	30	27	%90
مدينة اربد (مدينة الحسن الصناعية)	70	61	%87
المجموع	200	176	%88

جدول رقم (3)

وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع الإجتماعي	ذكر	141	%80
	أنثى	35	%20
	دبلوم كلية مجتمع فما دون	78	%44
المؤهل العلمي	بكالوريوس	66	%38
	دراسات عليا	32	%18
الموقع الوظيفي	مدير/نائب ادارة	36	%20
	رئيس قسم	55	%31
	موظف	85	%49

يبين الجدول رقم (3) وصفاً لخصائص عينة الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة القابلة للتحليل من (176) فرداً، حيث شكل الذكور ما نسبته (65%) من عينة الدراسة، وشكلت الإناث ما مقداره (35%) من عينة الدراسة، أما بخصوص متغيـر المؤهـل العلمي لأفراد عينة الدراسة، فقد شكل حملة الدراسات العليا ما نسبته (18%) من عينة الدراسة، وشكل حملة البكالوريوس ما نسبته (38%) من عينة الدراسة، وشكل البـاقي من حملة الدبلوم فأقل ما نسبته (78%) من عينة الدراسة .

أما بخصوص الموقع الوظيفي، فقد شكل عدد المدراء ونائبوهم ما نـسبته (20%) من مجتمع الدراسة، وشكل رؤساء الأقسام ما نسبته (31%) من عينة الدراسة، وشكل الباقي من الموظفين ما نسبته (49%) من عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لقياس أثر تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخـاص فـي التوجه الريادي وأبعاده في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مؤسسة المدن الصناعية من وجهة نظر العاملين، وتمت الاستعانة ببعض الفقرات الواردة في دراسة (Covin, 2011) بالاضافة الى دراسة (Ali,2011) مع إجراء بعض التحليل والمقارنات وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، والملحق(أ) يبين توزيع الفقرات على كل بعد من أبعاد الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: ويتضمن معلومات عن المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل للشراكة بين القطاعين العام والخاص المتمثلة بـ (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية)، والمتغير التابع التوجه الريادي والأبعاد التابعة له المتمثلة بـ (الابتكار، المخاطرة، الفاعلية، التنافسية، الاستقلال الذاتي)، تم تطوير هذا الجزء من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع.

5.3 صدق الاداة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة المختـصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وبعض الإداريين الخبراء مـن المـدن الصناعية للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وتم الأخـذ بملاحظـاتهم، وإعـادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة على نحو دقيق يحقق التوازن بـين

مضامين الاستبانة في فقراتها، والملحق(ب) يبين أسماء المحكمين.

6.3 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) كالآتي:

جدول (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة لكل بعد من أبعاد الدراسة

التسلسل	متغيرات الدراسة	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Alpha
1	الالتزام والتعهد	4-1	0.80
2	الاستمرارية	7-5	0.78
3	الشفافية	13-8	0.87
1	الابتكار	17-14	0.76
2	المخاطرة	21-18	0.84
3	الفاعلية	24-22	0.80
4	المنافسة القوية	28-25	0.82
5	الاستقلال الذاتي	36-29	0.82

يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء هذه الدراسة، حيث اعتمدت على (Sekaran,2006).

7.3 المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS v.16**) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)؛ لاختبار صـلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتـدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبـار التباين المـسموح (Tolerance)؛ للتأكـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعي (**Normal Distributions**).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفـراد عينـة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيـث ُحـسبت المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصـلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مدى التوافر وفقاً لتقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مدى التوافر وفقاً لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون، فإن مدى التوافر وفقاً لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخـاص مـن وجهـة نظـر المبحوثين في الشركات العاملة في المدن الصناعية؟.

للإجابة عن سؤال الدراسة، تم حـساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهمية الشراكة بين القطـاعين العـام والخاص من وجهة نظر المبحوثين في الشركات العاملة في المدن الصناعية والجـدول رقم (5) يبين ذلك .

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقق الشراكة بين القطاعين الخاص والعام

تسلسل الفقرات	المتغير المستقل الشراكه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1-6	الالتزام والتعهد	3.20	1.15	1	متوسط
7-12	الاستمرارية	2.89	1.09	2	متوسط
13-17	الشفافية	2.84	1.21	3	متوسط
1-17	المتوسط الكلي	2.98	.99	-	متوسط

يتبين من الجدول(5) أن المتوسط العام لأهمية الـشراكة بـين القطـاعين العـام والخاص من وجهة نظر المبحوثين في الشركات العاملة في المـدن الـصناعية بلـغ (2.98)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهميـة الـشراكة بـين القطاعين العام والخاص من وجهة نظر المبحوثين في الشركات العاملـة فـي المـدن الصناعية جاءت بدرجة متوسطة، وبتحليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتضح أن بعد الالتزام والتعهد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـغ (3.20) وبدرجـة متوسطة، يليها بعد الاستمرارية بمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وجاء في المرتبة الثالثـة والأخيرة بعد الشفافية بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وفيما يلي عرض تفصيلي للمتغير المستقل وهو الشراكة بين القطاعين العام والخاص من وجهة نظـر المبحـوثين فـي الشركات العاملة في المدن الصناعية، وهي:

أولاً: الالتزام والتعهد

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مستوى تحقق الالتزام والتعهد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1.	إن دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها واضح بناء على اهداف الشراكه بين القطاعين.	3.40	1.57	3	متوسط
2.	إن دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها الالتزام بتنفيذ المهام المطلوبه ضمن جو عمل فعال.	3.56	1.55	2	متوسط
3.	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجد الشريك الخاص ملتزم بالمهام المطلوبه منه	3.58	1.58	1	متوسط
4.	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجد ان اجواء العمل مع الشريك العام فعاله لالتزام كل طرف بدوره.	2.25	1.24	4	منخفض
1-4	المتوسط الكلي	3.20	1.15		متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الالتزام والتعهد كأحد أبعاد الشراكة، جاء بدرجةٍ متوسطة، حيث بلغ (3.20)، فقد احتلت الفقرة (3) التي تنص على "من خلال دوري في هذه المنظمة التي أعمل بها أجد الشريك الخاص ملتزم بالمهام المطلوبة منه" على المرتبة وبمستوى متوسط، بينما احتلت الفقرة (4) والتي تنص على " من خلال دوري في هذه المنظمة التي أعمل بها أجد أن أجواء العمل مع الشريك العام فعالة لإلتزام كل طرف بدوره " المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض .

ثانياً: الاستمرارية:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(7) للمتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد تحقق الاستمرارية.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تحقق الاستمرارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجد ان اعمال تنفيذ الشراكه لا تتغيـر بتغييـر الادارات العليا.	2.27	1.25	3	منخفض
6	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجد ان مشاريع الشراكه يكون عمرها الزمني طويل	3.03	1.64	2	متوسط
7	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجد جميع مشاريع الشراكه الى اقوم بتنفيـذها مرتبطـه باحتياجات السوق	3.36	1.51	1	متوسط
5-7	المتوسط الكلي	2.89	1.09	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(7) أن المتوسـط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد تحقق الاستمرارية كأحد أبعاد الشراكة، جاء بدرجةٍ متوسطةٍ، فقد احتلت الفقرة (7) التي تنص على " من خلال دوري في هذه المنظمة التي أعمل بها أجد جميع مشاريع الشراكة التي اقوم بتنفيذها مرتبطة باحتياجات السوق "على المرتبـة الأولـى وبمستوى متوسط، بينما احتلت الفقرة (5) والتي تنص على " من خلال دوري في هذه المنظمة التي أعمل بها أجد أن أعمال تنفيذ الشراكة لا تتغير بتغيـر الإدارات العليـا " المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض.

ثالثاً: الشفافية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تحقق الشفافية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	ان دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها مشاركه الشريك الخاص بوضع رؤية مشتركه للمشروع	3.12	1.37	2	متوسط
9	ان دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها وضع اهـداف واضحة مع الشريك لاليه العمل معا	2.65	1.59	4	متوسط
10	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بهـا اجـد اجواء العمل مع الشريك الخاص مرنه بما يتناسب مع التغييرات الداخلية بحيث لا تؤثر على مشروع الشراكه	3.11	1.73	3	متوسط
11	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بهـا اجـد اجواء العمل مع الشريك الخاص مرنه بما يتناسب مـع التغييرات الخارجية بحيث لا تؤثر على مشروع الشراكه	2.62	1.52	5	متوسط
12	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجـد ان هناك علاقة ثقة كبيرة بين القطاعين اثناء العمل	2.32	1.46	6	منخفض
13	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجـد ان نجاح مشاريع الشراكه مرتبط بوجـود عمليـه تواصـل واضحة ومريحه وفعاله بين القطاعين	3.24	1.67	1	متوسط
13-8	المتوسط الكلي	2.84	1.21	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(8) إلى أن المتوسـط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد الشفافية كأحد أبعاد الشراكة، جاء بدرجةٍ متوسطةٍ، فقد احتلـت الفقـرة (13) التي تنص على " من خلال دوري في هذه المنظمة التي أعمل بها، أجد أن نجاح مشاريع الشراكة مرتبط بوجود عملية تواصل واضحة ومريحة وفعالة بين القطـاعين "على المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، بينما احتلت الفقرة (12) والتي تنص على" من خلال دوري في هذه المنظمة التي أعمل بها أجد أن هناك علاقـة ثقـة كبيـرة بـين القطاعين أثناء العمل " المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى التوجه الريادي من وجهة نظر المبحوثين في الشركات العاملـة فـي المدن الصناعية؟.

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التوجه الريادي (الإبتكار، خـوض المخـاطرة، الفاعلية، التنافسية، الاستقلالية) في الشركات العاملة في المدن الصناعية، والجدول رقم (9) يبين ذلك .

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد مستوى تحقق التوجه الريادي

تسلسل الفقرات	أبعاد اتخاذ القرار الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18-21	الابتكار	2.33	1.12	5	ضعيف
22-26	خوض المخاطره	2.63	1.10	3	متوسط
27-31	الفاعليه	2.61	.88	4	متوسط
32-36	المنافسه القوية	3.74	1.10	1	مرتفع
37-43	الاستقلالية	2.93	.95	2	متوسط
18-43	المتوسط الكلي	2.85	.85	-	متوسط

يتبين من الجدول(9) أن المتوسط العام لتصورات أفراد عينة الدراسة للتوجه الريادي، بلغ متوسط حسابي (2.85) وبمستوى متوسط، ويتضح أن بعد التنافسية قد حل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف معياري(1.10)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الابتكار بمتوسط حسابي بلغ (2.33)، وانحراف معياري(1.12) .

أولاً: الابتكار:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الإبتكار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	تمتاز آلية العمل في المنظمة التي اعمل بها بالابتكار	2.07	1.53	4	منخفض
15	يتم تقديم تحسينات بالعمل الذي تقوم به المنظمة التـي اعمل بها بشكل مستمر.	2.43	1.31	2	متوسط
16	تتسم طرق العمل فـي المنظمـة التـي اعمـل بهـا بالابداع.	2.10	1.43	3	منخفض
17	يتم اتباع طرق جديدة في تنفيذ المهام والعمـل فـي المنظمة التي اعمل بها	2.73	1.56	1	متوسط
14-17	المتوسط الكلي	2.33	1.12	-	ضعيف

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(10) أن المتوسط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد الإبتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي، جاء بدرجةٍ منخفضة، فقد احتلـت الفقرة (17) التي تنص على " يتم اتباع طرق جديدة في تنفيذ المهـام والعمـل فـي المنظمة التي أعمل بها" على المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، بينما احتلـت الفقـرة (14) والتي تنص على " تمتاز آلية العمل في المنظمة التي أعمـل بهـا بالابتكـار " المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض.

ثانياً : خوض المخاطرة:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد مستوى خوض المخاطرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	النسبة
18	تُعد سمة خوض المخاطره ايجابية في المنظمة التي اعمل بها.	2.42	1.41	3	متوسط
19	تُسهم الأفكار الجديدة في خوض مخاطره مدروسة في المنظمة التي اعمل بها.	3.09	1.32	1	متوسط
20	يركز العمل على استكشاف للأفكار الجديدة في المنظمة التي اعمل بها.	2.11	1.23	4	منخفض
21	تساعد المنظمة التي اعمل بها على التجريب مما يسهم في زيادة فرص الابتكار فيها.	2.90	1.37	2	متوسط
18-21	المتوسط الكلي	2.63	1.10	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(**11**) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد خوض المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي، جاء بدرجةٍ متوسطةٍ، فقد احتلت الفقرة (**19**) التي تنص على "تُسهم الأفكار الجديدة في خوض مخاطره مدروسة في المنظمة التي أعمل بها" على المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، بينما احتلت الفقرة (**20**) والتي تنص على "يركز العمل على استكشاف للأفكار الجديدة في المنظمة التي أعمل بها." المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض.

ثالثاً: الفاعلية:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الفاعلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	يتم أخذ زمام المبادرة في أثناء القيام بالعمل في المنظمة التي اعمل بها. (على سبيل المثال ضد المنافسين، مشاريع عمل مع اخرين).	2.40	1.13	3	متوسط
23	نحرص دائما في المنظمة التي اعمل بها دائماً على التفوق في تحديد الفرص المتاحة	3.02	1.30	1	متوسط
24	نقوم في المنظمة التي اعمل بها بالاجراءات للمؤسسات التي تستجيب لنا.	2.42	1.59	2	متوسط
22-24	المتوسط الكلي	2.61	.88	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(12) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الفاعلية كأحد أبعاد التوجه الريادي، جاء بدرجةٍ متوسطة، فقد احتلت الفقرة (23) التي تنص على "نحرص دائماً في المنظمة التي أعمل بها على التفوق في تحديد الفرص المتاحة" على المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، بينما احتلت الفقرة (22) والتي تنص على " يتم أخذ زمام المبادرة في أثناء القيام بالعمل في المنظمة التي أعمل بها. (على سبيل المثال ضد المنافسين، مشاريع عمل مع آخرين)." المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط .

رابعاً: التنافسية:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	نحرص في المنظمة التي اعمل بها على تقـديم عمـل ينافس الاخرين بقوه.	3.91	1.36	1	مرتفع
26	يتخذ عملنا في المنظمة التي اعمل بهـا الجـرأة عنـد التنافس مع الآخرين.	3.64	1.38	3	متوسط
27	نبحث عن مخارج ومناورات للتنافس الاخرين بافضل ما نستطيع في المنظمة التي اعمل بهاَ.	3.73	1.45	2	مرتفع
28	يمكن التراجع أو التقدم بأي من الأفكـار فـي سـبيل التنافس مع الآخرين في المنظمة التي اعمل بها .	3.67	1.23	4	متوسط
25-28	المتوسط الكلي	3.74	1.10	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(13) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد المنافسة القوية كأحد أبعاد التوجه الريادي، جاء بدرجةٍ مرتفعة، فقد احتلت الفقرة (25) التي تنص على "نحرص في المنظمة التي أعمل بها على تقديم عمل ينافس الآخرين بقوه." على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بينما احتلت الفقرة (28) والتي تنص على" يمكن التراجع أو التقدم بأي من الأفكار في سبيل التنافس مع الآخرين في المنظمة التي أعمل بها " المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط .

خامساً: الاستقلالية:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاستقلالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
29	تسمح المنظمة التي اعمل بها بالتفكير دون اي تدخل.	2.40	1.44	5	متوسط
30	تسمح المنظمة التي اعمل بها بتقديم تغييرات على الطريقة التي تنفذ بها المهام اثناء تأدية العمل المطلوب.	2.31	1.37	6	منخفض
31	تعطي المنظمة التي اعمل بها الحرية في اتخذ القرار حول كيفية القيام بالاعمال.	3.56	.98	3	مرتفع
32	تعطي المنظمة التي اعمل بها الاستقلالية في اتخذ القرار حول كيفية القيام بالأعمال.	3.62	1.43	2	مرتفع
33	تسمح المنظمة التي اعمل بها بالتواصل بحرية دون تدخل.	3.35	1.45	4	متوسطة
34	تعطي المنظمة التي اعمل بها السلطة للتصرف باستقلاليه اذا كان ان في مصلحة العمل.	2.29	1.72	7	منخفض
35	تعطي المنظمة التي اعمل بها المسؤولية للتصرف باستقلاليه اذا كان في مصلحة العمل.	3.66	1.50	1	مرتفع
36	تسمح المنظمة التي اعمل بها الوصول الى جميع المعلومات الحيوية.	2.25	1.45	8	منخفض
36-29	المتوسط الكلي	2.93	.95	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(14) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الاستقلالية كأحد أبعاد التوجه الريادي، جاء بدرجةٍ متوسطةٍ، فقد احتلات الفقرة (35) التي تنص على " تعطي المنظمة التي أعمل بها المسؤولية للتصرف باستقلالية إذا كان في مصلحة العمل." على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بينما احتلات الفقرة (36) والتي تنص على تسمح المنظمة التي أعمل بها الوصول الى جميع المعلومات الحيوية " المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط .

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)(Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(5) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05)، وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول (15) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول(15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	skewness
الالتزام والتعهد	1.555	0.643	0.439
الاستمراريه	2.351	0.425	0.275
الشفافيه	2.161	0.463	0.336

نلاحظ من الجدول(15) أن قيم اختبار معامل تـضخم التبـاين(VIF) لجميـع المتغيرات تقل عن(5) وتتراوح بين(1.555 - 2.351)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.425 - 0.643)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشـراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1) وتراوحت بين(0.275 - 0.439).

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للإنحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الابتكار	(3، 172)	.699	133.257	0.000
خوض المخاطره	(3، 172)	.554	71.319	0.000
الفاعليه	(3، 172)	.501	57.646	0.000
المنافسة القويه	(3، 172)	.404	38.904	0000
الاستقلال الذاتي	(3، 172)	.700	133.586	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (**F**) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (3،172)، والجدول رقم (15) يوضح تفسير للشراكة من التباين في كل بعد من أبعاد المتغير التابع (التوجه الريادي)، وبالتالي فإن جميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الشراكة بين القطاعين في تفسير الأبعاد التابعة لعملية التوجه الريادي، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(17) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التوجه الريادي

البعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		.597	.100		*5.946	.000
الالتزام والتعهد	0.774	.263	.034	.352	*7.788	.000
الاستمرارية		.197	.043	.252	*4.539	.000
الشفافية		.296	.038	.419	*7.865	.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى(**α≤0.05**)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17)، ومن متابعة قيم اختبار(**t**) أن الأبعاد الفرعية للشراكة بين القطاعين العام والخاص كان لها أثر في عملية التوجه الريادي في الشركات الخاصة في مؤسسة المدن الصناعية، بدلالة معاملات(**Beta**) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(**t**) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (**α≤0.05**)، حيث تعتبر قيم (**t**) المحسوبة على التوالي(5.946 ، 7.865،4.539،7.788)، هي قيم معنوية عند مستوى دلالة (**α≤0.05**).

وقد فسرت الأبعاد الثلاثة (الالتزام والتعهد، الاستمرارية، الشفافية) مجتمعة ما مقداره (77.4%) من التباين الكلي في العمل الريادي، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (**α ≤0.05**) حيث تبين وجود أثر للأبعاد الفرعية كافةً في عملية التوجه الريادي.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتـزام والتعهـد والاسـتمرارية والشفافية) في التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسـطة، والجـدول (18) يبين ذلك:

جدول (18)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتوجه الريادي من خلال أبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		1.631	*8.210	.000
الشفافية	.618	.444	*1.395	.000
الالتزام والتعهد	.029	-.170	*-4.162	.000
الاستمرارية	.027	.181	*3.859	.011

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث دخل بعد الشفافية أولاً إلى معادلة الانحدار وفسر منفرداً مـا مقـداره (61.8%) من التباين الكلي في التوجه الريادي، ثم دخل بعد الالتزام والتعهد وفسر ما مقداره (2.9%) من التباين، وفسر مع بعد الشفافية (74.7%)، وأخيراً دخـل بعـد الاستمرارية وفسر منفرداً ما مقداره (2.7%) من التباين في التوجه الريادي، وفسرت الأبعاد الفرعية للشراكة ما مقداره (77.4%) من التباين في عملية التوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في الإبتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(19) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الإبتكار

البعد المستقل	قيمة R^2 معامل التحديد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		.293-	.151		-1.939	.054
الالتزام والتعهد		.268	.051	.275	*5.268	.000
الاستمراريه	.699	.047	.065	.046	.722	.471
الشفافيه		.574	.057	.622	*10.113	.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى(**0.05**≥α)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجـدول (19)، ومـن متابعـة قـيم اختبار(**t**) أن الأبعاد الفرعية للشراكة بين القطاعين العام والخاص(الالتـزام والتعهـد والشفافية) كان لها أثر في عملية الابتكار كأحد الأبعاد التابعة لعملية التوجه الريادي في الشركات الخاصة في مؤسسة المدن الصناعية، بدلالة معاملات(**Beta**) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(**t**)المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مسـتوى دلالة (**α≤0.05**)، حيث تعتبر قيم (**t**) المحسوبة على التوالي (5.268،10.113)، هي قيم معنوية جزئياً عند مستوى دلالة (**α≤0.05**)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة (**α ≤0.05**)، حيث تبين وجود أثر للأبعاد الفرعية (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في عملية الابتكار، وقد فسرت مجتمعة ما مقداره (69.9%) من التباين الكلي في عملية الابتكار كأحد الأبعاد التابعة لعملية التوجه الريادي.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي**Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول (20) يبين ذلك:

جدول (20)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " **للتنبؤ بالابتكار من خلال أبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمتغيرات مستقلة**

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		.0.767	*1.820	0.071
الشفافية	0.638	0.598	*13.227	.000
الالتزام والتعهد	0.061	0.280	*5.864	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (**0.01**≥α)

يتضح من الجدول (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار بأن بعد الشفافية قد دخل أولاً إلى معادلة الانحدار، حيث فسر ما مقداره (63.8%) من التباين الكلي في الابتكار، وفسر بعد الالتزام والتعهد ما مقداره **(6.1%)** من التباين، حيث فسرت الأبعاد الفرعية (التعهد والالتزام والشفافية) ما مقداره (69.9**%**) من التباين في عملية الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد خرج بعد الاستمرارية من معادلة الانحدار.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α ≤0.05**) للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في اعتماد مبدأ خوض المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(21) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في خوض المخاطرة

البعد المستقل	قيمة R^2 معامل التحديد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		.283	.181		1.567	.119
الالتزام والتعهد		.124	.061	.130	*2.040	.043
الاستمرارية	.554	.383	.078	.382	*4.899	.000
الشفافية		.298	.068	.329	*4.397	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21)، ومن متابعة قيم اختبار(**t**) أن الأبعاد الفرعية (الالتزام والتعهد، الاستمراية، الشفافية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة بين القطاعين العام والخاص كان لها أثر في عملية المخاطرة كأحد الأبعاد التابعة لعملية التوجه الريادي في الشركات الخاصة في مؤسسة المدن الصناعية، بدلالة معاملات(**Beta**) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(**t**) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مسـتوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيـث بلغت قيم (**t**) المحسوبة (2.040، 4.899، 4.397) على التوالي، هي قيم معنوية، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في المخاطرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين وجود أثر للأبعاد الفرعية كافةً في عملية المخاطرة، وقد فسرت الأبعاد الثلاثة (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) مجتمعة ما مقداره (55.4%) من التباين الكلي في عملية خوض المخاطرة كأحد الأبعاد التابعة لعملية التوجه الريادي.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـدريجي **Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتـزام والتعهـد والاسـتمرارية والشفافية) في المخاطرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجـدول (22) يبـين ذلك:

جدول (22)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " **للتنبؤ بخوض المخاطرة من خلال أبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمتغيرات مستقلة**

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		.283	1.567	.119
الاستمرارية	.482	.383	*4.899	.000
الشفافية	.062	.298	*4.397	.000
الالتزام والتعهد	.010	.124	*2.040	.043

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ **0.01**)

يتضح من الجدول (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث دخل بعد الاستمراية أولاً وفسر ما مقداره (48.2%) من التبـاين فـي خوض المخاطرة، ثم دخل بعد الشفافية وفسر ما مقداره (6.2%) من التباين، وأخيـراً دخل بعد الالتزام والتعهد وفسر ما مقداره (1%) من التباين، حيـث فـسرت الأبعـاد الفرعية للشراكة ما مقداره (55%) من التباين في عملية المخاطرة لـدى المؤسـسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(α≤0.05)** لتـصورات البحوثين لمستوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادهـا (الالتـزام والتعهـد والاستمرارية والشفافية) في اعتماد مبدأ التنافسية كأحد أبعاد التوجـه الريـادي لـدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(23) يبـين نتـائج التحليل:

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التنافسية

البعد المستقل		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		.721	.153		*4.726	.000
الالتزام والتعهد		.307	.051	.403	*6.003	.000
الاستمراريه	**.501**	.145	.066	.181	*2.198	.029
الشفافيه		.173	.057	.240	*3.031	.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار**(t)** أن الأبعاد الفرعية عند مسـتوى دلالة **(α≤0.05)** للشراكة بين القطاعين العام والخاص كان لها أثر في عملية التنافسية كأحد الأبعاد التابعة لعملية التوجه الريادي في الشركات الخاصة في مؤسسة المدن الصناعية، بدلالة معاملات**(Beta)** لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم**(t)** المحسوبة عن قيمتها الجدولية، حيـ ـ ـث تعتبر قيم **(t)** المحسـوبة على التوالي، هي قيم معنوية عند مستوى دلالة **(α≤0.05)**، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(α ≤0.05)** للشراكة فـي القطاعين العـام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهـد والاستمراريـة والشفافيـة) في التنافسية لـدى المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين وجود أثر للأبعاد الفرعية كافةً في عملية التنافسية، وقد فسرت الأبعاد الثلاثة (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) مجتمعة ما مقداره (50.1%) من التباين الكلي في عملية المنافسة القوية كأحد الأبعاد التابعة لعملية التوجه الريادي.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي**Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول (24) يبين ذلك:

جدول (24)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " **للتنبؤ بالتنافسية من خلال أبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمتغيرات مستقلة**

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		.721	*4.726	.000
الالتزام والتعهد	.401	.307	*6.003	.000
الشفافية	.076	.173	*3.031	.003
الاستمراريه	.014	.145	*2.198	.029

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيـرات المـستقلة فـي معادلة الانحدار، حيث دخل بعد (الالتزام والتعهد) أولاً وفسر ما مقداره (40.1%) من التباين في التنافسية، ثم دخل بعد الشفافية وفسر ما مقداره (7.6%) من التبـاين، أخيراً دخل بعد الاستمرارية وفسر ما مقداره (1.4%) من التباين، حيـث فـسرت الأبعاد الفرعية للشراكة ما مقداره (50%) من التباين فـي عمليـة التنافـسية لـدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة بـين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في الفاعلية كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(25) يبـين نتـائج التحليل:

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الفاعلية

البعد المستقل		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		1.625	.209		*7.772	.000
الالتزام والتعهد		.472	.070	.493	*6.721	.000
الاستمرارية	.404	.148	.090	.148	1.639	.103
الشفافيه		.062	.078	.069	.794	.429

- ذات دلالة إحصائية على مستوى(**$\alpha \leq 0.05$**)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25)، ومن متابعة قيم اختبـار(**t**) أن الأبعاد الفرعية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) للشراكة بين القطاعين العـام والخـاص (الالتزام والتعهد) كان لها أثر في الفاعلية كأحد الأبعاد التابعة لعملية التوجه الريـادي في الشركات الخاصة في مؤسسة المدن الـصناعية، بدلالـة معـاملات(**Beta**) لهـذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(**t**) المحسوبة عن قيمتها الجدوليـة عند مسـتوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، حيـث تعتبر قيم (**t**) المحسوبة، هي قيمة معنوية، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) للشراكة في القطاعين العـام والخـاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في الفاعلية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين وجود أثر للأبعـاد الفرعيـة (الالتزام والتعهد) في الفاعليـة،

وقد فسرت الأبعاد الثلاثة (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) مجتمعة ما مقداره (40.4%) من التباين الكلي في عملية الفاعلية كأحد الأبعاد التابعـة لعمليـة التوجـه الريادي.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي**Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في الفاعلية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول (26) يبين ذلك:

جدول (26)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " **للتنبؤ بالفاعلية من خلال أبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمتغيرات مستقلة**

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		1.643	*7.915	.000
الالتزام والتعهد	.378	.482	*7.007	.000
الاستمرارية	.034	.191	*2.654	.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ **0.01**)

يتضح من الجدول (26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث دخل أولاً بعد الالتزام والتعهد وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في الفاعلية، ثم دخل بعد الاستمرارية وفسر ما مقداره (3.4%)، وفسرا مجتمعين (40.2%)، بينما خرج بعد (الشفافية) من المعادلة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α≤0.05**) للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في الاستقلالية كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(27) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الاستقلالية

البعد المستقل		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		.652	.129		*5.057	.000
الالتزام والتعهد		.143	.043	.172	*3.303	.001
الاستمراريه	.700	.263	.056	.302	*4.715	.000
الشفافيه		.374	.048	.475	*7.740	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(**α≤0.05**)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة قيم اختبار (**t**) أن الأبعاد الفرعية عند مستوى دلالة (**α≤0.05**) للشراكة بين القطاعين العام والخاص، كان لها أثر في الاستقلال الذاتي كأحد الابعاد التابعة لعملية التوجه الريادي في الشركات الخاصة في مؤسسة المدن الصناعية، بدلالة معاملات(**Beta**) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(**t**) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (**α≤0.05**)، حيث تعتبر قيم (**t**) المحسوبة على التوالي، هي قيم معنوية، ومما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (**α ≤0.05**) للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتـزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) في الاستقلال الـذاتي لـدى المؤسـسات الـصغيرة والمتوسطة، حيث تبين وجود أثر للأبعاد الفرعية كافةً في الإسـتقلالية، وقـد فـسرت الأبعاد الثلاثة (الالتزام والتعهد والاستمرارية والشفافية) مجتمعة ما مقداره (70%) من التباين الكلي في عملية الاستقلال الذاتي كأحد الأبعاد التابعة لعملية التوجه الريادي.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر للشراكة في القطاعين العام والخاص بأبعادها (الالتـزام والتعهـد والاسـتمرارية والشفافية) في الإستقلالية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول (28) يبـين ذلك:

جدول (28)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" **للتنبؤ الإستقلالية من خلال أبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمتغيرات مستقلة**

ترتيب دخـول العناصـر المـستقلة فـي معادلـة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		.652	*5.057	.000
الشفافية	.614	.374	*7.740	.000
الاستمرارية	.067	.263	*4.715	.000
الالتزام والتعهد	.019	.143	*3.303	.001

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (**α≤0.01**)

يتضح من الجدول(28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث فسر دخول بعد الشفافية أولاً وفسر ما مقداره (61.4%)من التباين في الاستقلال الذاتي كأحد أبعاد التوجه الريادي، ثم دخل بعد الاستمرارية وفسر ما مقداره (6.7) من التباين، وقد فسر بعدا (الشفافية والاستمرارية) مجتمعين ما مقداره (68.1%) من التباين في الإستقلالية، وأخيراً دخل بعدا (الالتزام والتعهد) وفسرا ما مقداره (1.9%) من التباين في الإستقلالية، وقد فسرت كافة الأبعاد ما مقدارة (70%) من التباين في الاستقلالية الذاتية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3.4 مناقشة النتائج:

أولاً : دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين في الشركات الصغيرة والكبيرة في مؤسسة المدن الصناعية عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّل بعد التعهد والالتزام المرتبة الأولى وبتقدير متوسط، تلا ذاك بعد الاستمرارية وبمستوى متوسط، ويلي ذلك وفي المرتبة الأخيرة بعد الشفافية وبمستوى متوسط، وتُفسر هذه النتيجة الى أن مستوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص والدور الملقى على هذين القطاعين مازال غير كامل وغير كاف، وأنه لا توجد استراتيجية واضحة المعالم للنهوض بالاقتصاد الوطني، لذا فإن تعزيز الشراكة بين القطاعين ما زال بحاجة الى خطوات فعالة، تعمل على دراسة المشاريع والعمل على تقوية هذه الشراكة ضمن خطوات على سبيل المثال لا الحصر بوضع إطار تشريعي ومؤسسي لضمان وجود شراكة فاعلة بين الجانبين، وليصبح دور القطاع العام مراقب ومنظم ومشرع، وأن الاصلاح الاقتصادي المطلوب لا يمكن أن يتحقق دون وضع رؤى مشتركة لواقع ومستقبل الصناعة الوطنية .

وأما بخصوص حصول بعد التعهد والالتزام على المرتبة الأولـى كأحـد أبعـاد الشراكة بيـن القطاعين وبتقدير متوسط، فترى الدراسة إلى أن مقدار التعهد والالتزام من جميع أطراف الشراكة سواء كان من قبل الحكومة أو القطاع الخاص، لم يصل الى مرحلة الالتزام التام، نتيجة عدم وصول الثقة المتبادلة الى أعلى مستوياتها، وذلك بسبب غياب السياسة الواضحة للتعامل مع مشاكل القطاع الخاص وتـشجيع الاسـتثمارات، وعدم وجود إطار سليم واضح تلتزم به الحكومات تجاه القطاع الخاص سواء كان ذلك من تنظيم واضح للقضايا الضريبية والجمركية أو القوانين الناظمة لحقوق المستثمرين والعاملين.

وبخصوص حصول بعد الشفافية على المرتبة الأخيرة وبتقدير متوسط، فإن ذلـك يعود الى أن أكثر ما يعاني منه القطاع الخاص في تعامله مع الجهات الحكومية، هـو نقص المعلومات المتاحة حول التوجهات المستقبلية المتعلقة بالإنفـاق، والتخـصيص، والرسوم، والمشاريع التنموية كالإسكان وبرامج الإقراض، وغيرها مما له علاقة بدور القطاع الخاص، وإسهامه في دفع عجلة الاقتصاد في اتجاه النمو المتواصل، وقـضايا الفساد التي تشكل عائقاً أمام الاستثمار ويزيد من كلفة العمل الاقتصادي، كما تؤثر على توزيع الثروات ويهدد النظام العادل في المجتمع، لذلك فإنه لابـد مـن المزيـد مـن الإفصاح، ونشر المعلومات، والعمل على تعزيز المناخ والبيئة الاستثمارية والحوكمة والمشاركة الفعالة، وتعتبر الشفافية ركيزة أساسية لتحسين منـاخ الأعمـال، وبالتـالي فالرشوة عل سبيل المثال تعيق المنافسة الحرة وتتسبب في الرفع من كلفـة العمليـات التجارية، فضلاً عن تأثيراتها السلبية على سمعة البلاد و تجعل المستثمرين يفقدون ثقتهم بالطرف الآخر.

ثانياً: دلت النتائج إلى أن تصورات العاملين في الشركات العاملة في مؤسـسة المـدن الصناعية لعملية التوجه الريادي جاءت بدرجة متوسطة، حيث احتل بعد التنافـسية على المرتبة الأولـى وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة بعد الإبتكار وحصوله

على مستوى ضعيف، وتفسر هذه النتيجة الى أن مستوى التوجه الريادي جاء بدرجـة متوسطة، وإن ما تقوم به هذه الشركات العاملة في مؤسسة المدن الصناعية خلال هـذا التوجه الريادي للأعمال ما زال لم يرتق الى المستوى المطلوب، سواء كان ذلك مـن خلال توفير الدخل الكافي والرضى الشخصي وتحقيق الذات للعاملين، أو الإسهام فـي تطوير وظائف جديدة وتخفيض مستويات البطالة فـي المجتمـع، وتقليـل الفجـوات الاقتصادية، وبالتالي فإن تحقيق التوجه الريادي بدرجة مرتفعة سوف تعمل على تحسين القدرة التنافسية للدول، ولذلك فإن قيام القطاع الخاص بتوفير المشاريع الريادية سـوف توفر فرص عمل للشباب الطموح وتسهم في الرفع من رفاهيته وتسهم في رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة، وخلق فرص عمل جديدة، وتسهم في الحد مـن البطالة والفقر ورفع مستوى المعيشة.

أما بخصوص بعد التنافسية على المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع فإن ذلك يعود الى الشركات العاملة في مؤسسات المدن الصناعية والتي تحاول السعي نحو المنافسة الى أكبر قدر ممكن من غيرها من الشركات المنافسة، وتحقق لهذه الشركة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة، سواء كان ذلك من خلال تخفيض التكلفـة أو التميـز فـي جـودة منتجاتها، فتحقيق التنافسية لهذ الشركات تكمن من خلال خلق قيمة للعمـلاء وتلبيـة احتياجاتهم، كما وإنها تعتبر مؤشراً ايجابياً نحو توجه الشركات لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعنـي احـتلال الشركات العاملة لزبائن أكثر ولاء مقارنة بالمنافسين، مما يجعل زبائنهـا أقـل تـأثراً لعروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهـة أخـرى وتكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تنوي المؤسسة بلوغها والفـرص الكبيـرة التي ترغب باقتناصها .

أما بخصوص حصول بعد الابتكار على المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض، فترى الدراسة الى أن هذه الشركات العاملة في مؤسسات المدن الصناعية لا زالت توجد فجوة بين العاملين فيها والإدارة العليا لهذه الشركات، وبالرغم من أن الابتكار يعد مهماً لهذه المؤسسات سواء لبقائها ونموها، أو لزيادة الفرص التنافسية لها، وما يمكن أن يحققه الابتكار من الرضا الوظيفي، ويجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسات التي يعملون بها، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق الموظفين من أن يكونوا مبدعين، أو لديهم الاستعداد والرغبة في المشاركة بأفكار ومقترحات إبداعية، سواء كان ذلك الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات وعدم ثقة المديرين بأنفسهم والعاملين، وتطبيق إداري غير سليم، وعدم السماح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد، لذا فإن الشركات مدعوة لأن تتبنى الابداع فلسفةً ومنهجاً وأسلوباً، وأن تسعى للبحث والتطوير والارتقاء بالقطاعات التي يعملون فيها، وذلك من خلال تبني المبادرات الجديدة للعاملين في الشركات والسعي نحو تطويرها، فالإبداع والتوجه الريادي مفهومان من المفاهيم الإقتصادية المهمة التي أصبحت في قلب الحدث، ومحل اهتمام الكثير من القطاعات الحكومية والخاصة، وريادة الأعمال والابتكار تعتبر توجهاً عالمياً في كثير من الدول المتقدمة، التي تلعب مؤسسات القطاع الخاص دوراً بارزاً فيه.

ثالثاً: دلت النتائج الى أن هناك أثر لأبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص (التعهد والالتزام ،الاستمرارية، الشفافية) في عملية التوجه الريادي، وتفسر هذه النتيجة أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعد نموذجاً لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص في كافة مجالات النشاط الإقتصادي والإجتماعي من أجل الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة، وأن مظاهر التعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة هو الالتزام بالأهداف لكل من القطاعين، والمسئولية المشتركة والمساءلة والشفافية في بيان كافة المعلومات من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهم العدد الأكبر من إفراد المجتمع، ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتهم حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل.

رابعاً : أما بخصوص الفرضيات الفرعية والتي أكدت على دور عملية الشراكة في كل بعد من أبعاد التوجه الريادي، فقد أشارت الدراسة الى بروز دور عملية الشراكة في كل بعد من أبعاد التوجه الريادي من خلال ما يلي:

1- الابتكار: دلت النتائج الى أن هناك أثر لأبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص تجاه الابتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي، فترى الدراسة الى أن الشراكة تعزز الابداع والابتكار، كما إن الإبداع والريادة مفهومان من المفاهيم الاقتصادية المهمة التي أصبحت في قلب الحدث ومحل اهتمام الكثير من القطاعات الحكومية والخاصة، وريادة الأعمال تعتبر توجهاً عالمياً في كثير من الدول المتقدمة التي يلعب القطاع الخاص فيها دوراً كبيراً، فتطبيق الشراكة بشكل فعال، يمكن أن يؤدي إلى ظهور طرق جديدة في عملية التزويد وتقديم الخدمات وتحسين المنتجات، وكل هذه العمليات يمكن تحسينها من خلال الابداع والابتكار الذي له القدرة على التأثير على تميز المنتج والخدمات، ويدفع الى استخدام التكنولوجيا، فالابتكار من أدوات العصف الذهني، وأداة من الأدوات التي تثري النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء المتنوعة للوصول إلى حل المشكلات، والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من تلك الشركات، فالابتكار تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج في التنظيم والتسويق داخل المنظمة، بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة.

2- خوض المخاطرة: دلت النتائج الى أن هناك أثر لأبعاد الشراكة بـين القطـاعين العام والخاص تجاه خوض المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي، فترى الدراسة الى أن أي عملية مشاركة بين القطاعات قد ينتج عنها مخاطر متنوعـة، حيـث يمكن أن يكون هناك دور للمشاركة في المخاطرة ، حيـث يمكـن إسـناد إدارة المخاطرة إما إلى الجهة الحكومية الراعية للمـشروع أو للـشريك الخـاص أو للطرفين كليهما بحيث يتحملانها سوياً وبالمشاركة، وقد تعددت الأسـاليب التـي تساهم بتعزيز الخطورة من عرض الرشوة وتلقيها، والتحايل للتهرب مـن دفـع الضرائب والرسوم الجمركية، الى اهدار المال العام والخاص، وتبديـد حقـوق المساهمين والمستثمرين، واستغلال المناصب لتحقيق اهداف شخصية مـشبوهة، وسوء الادارة في مؤسسات القطاع الخاص سواء بسبب ضعف الكفاءة أو التعيين بالواسطة والمحسوبية، مما ينعكس على أداء المؤسسات سلباً، وبالتالي يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة متعمدة أو غير متعمدة والتسبب بإيذاء الاقتصاد الوطني .

علاوةً على خطورة احتمال تجاوز التكلفة المقررة، واحتمال أن تتجاوز التكاليف الفعلية للمشروع أثناء مرحلة التصميم والإنشاء التكاليف المتوقعـة للمـشروع حـسب دراسات الجدوى منه، واحتمال تأثير تقلبات أسعار صرف العمـلات علـى التكـاليف المتوقعة للمدخلات التي يتم استيرادها لإنشاء المشروع أو لتشغيله، واحتمال أن تكـون معدلات التضخم الفعلية أعلى من تلك التي تم توقعها، وتكون هـذه المخـاطرة أكثـر وضوحاً أثناء مرحلة العمليات التشغيلية للمشروع، واحتمال أن يكون الطلب أو الإقبال على الخدمات المقدمة بموجب المشروع أقل من المتوقع.

وبالتالي يمكن النظر الى أن هناك مخاطر مقترنة بالـشراكة بـين القطـاعين العـام والخاص، حيث يمكن القول بأن المخاطر التي تتعلق بالتصميم والتشغيل تقع علـى عـاتق الشريك من القطـاع الخاص، بينما تقع المخاطر السياسية والقانونية علي الشريك من القطاع العام، أما المخـاطر التي يتشاطرها عادة الشريكان فهي التي تتعلق بالطلب وسعر الـصرف وغيرها.

3- الفاعلية: دلت النتائج الى أن هناك أثر لأبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص تجاه الفاعلية كأحد أبعاد التوجه الريادي، فترى الدراسة إلى أن عملية الشراكة بين القطاع العام والخاص لها دور كبير في إحداث الفاعلية للمؤسسات الخاصة في مؤسسة المدن الصناعية، المتمثلة بمقدار تحقيق الشراكة في تحقيق الأهداف المنظمية وتأمين العمليات الداخلية من خلال تدفق المعلومات وسيادة الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، فالفاعلية تعتبر بمقدار درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة ضمن الإمكانات المتاحة للمنظمة.

4- التنافسية: دلت النتائج الى أن هناك أثر لأبعاد الشراكة بين القطاعين العام والخاص تجاه التنافسية كأحد أبعاد التوجه الريادي، فترى الدراسة إلى أن هذه النتيجة تفسر على أن الشراكة بين القطاع العام والخاص تسهم في زيادة التنافسية في المنظمات، وذلك من خلال قيام مثل هذه الشراكة، حيث ستعمل على سيادة الثقة المتبادلة وبالتالي التعاون والتكامل بين الطرفين بدلاً من الصدام، الأمر الذي سيساهم في حشد الموارد الإقتصادية وقدرات وإمكانيات الطرفين والاستغلال الأمثل لها في عملية التنمية والمنافسة، وكذلك الاستفادة من جميع المزايا النسبية والتنافسية لكلا الطرفين، من خلال تحمل كليهما مسئولية الأدوار والمهام التي يستطيع القيام بها في إطار من التوافق والتكامل والتفاعل المتبادل، وبالتالي فإن توفير قدراً أكبر من الميزات الإستثمارية من قبل القطاع العام للقطاع الخاص سوف يساهم في منافسة الشركات الخاصة للاستفادة من العروض والمزايا التي يوفرها القطاع العام، وبالتالي فإن كل من هذه الشركات الخاصة سوف يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من التسهيلات الإستثمارية واستغلالها بأكبر قدر ممكن لتحقيق أفضل العوائد والأرباح، وتحقيق ميزة تنافسية لأطول فترة ممكنة، وبالتالي فإن التنافسية تعتبر سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل،

عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

5- الإستقلالية: دلت النتائج الى أن هناك أثر لأبعاد الـشراكة بـين القطـاعين العـام والخاص تجاه الاستقلالية كأحد أبعاد التوجه الريادي، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مساهمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنافسية يكمن في انه بالرغم من الشراكة إلا أن هناك استقلالية لكل من هذين القطاعين، فالإستقلالية تجاه القطاع الخاص يكمن في تشجيع استقلالية التفكير والعمـل وتـرك الطريقـة الروتينية في العمل، وضرورة تطوير عمل الوحدات من خلال تـشجيع ممارسـة التفكير الابداعي والعصف الذهني لاقتناص الفرص في الـسوق، وتحفيـز عمـل الأقسام في المبادرات الريادية وتهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الاعمـال علـى مستوى التنظيم المؤسسي وإقامه المشروعات الجديدة داخل الشركة واسـتقلالها، أو استقلال الوحدات داخل المنظمات، وتشجيع وتبني المبادرات التي يقدمها العـاملون في التنظيم والوصول الى المعلومات التي بحاجة لها في إعادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها .

4.4 التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها من خـلال الإطـار النظـري وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي، فإنه يمكن الخـروج بمجموعة من التوصيات التالية:

1- وضع استراتيجية وطنية شاملة للشراكة بين القطاع العـام والخـاص ولريـادة الأعمال فيها لتعزيز الشراكة الحقيقية بين القطاعين العام والخاص، وضـرورة توفر نية صادقة على تقوية هذه الشراكة لما لها من انعكاسـات ايجابيـة تجـاه الاقتصاد، والتي تسهم في خلق فرص عمل في السوق الأردنية وبشكل يـنعكس إيجاباً على معدلات الفقر والبطالة.

2- تشجيع إقامة الشراكات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الحكـومي من خلال وضع رؤى مشتركة بين القطاعين، واهداف واضحة لواقع ومستقبل الصناعة الوطنية.

3- الاتفاق على السياسات المطلوبة لدعم هذا القطاع خلال المرحلة المقبلة، مؤكـداً على ضرورة حل كافة المشاكل التي يعاني منها القطاع الصناعي، والتي أثرت كثيراً على وضعه التنافسي، خصوصاً الارتفاع الكبير الذي طرأ على تكـاليف الانتاج وتواصل ارتفاعها نتيجة ارتفاع اسعار الطاقة والمواد الخام والـضرائب والزيادة التي طرأت على أجور الشحن والخدمات.

4- ضرورة تحديد وتعزيز الأدوار التي يقوم بها القطاع العام في تعزيز الشراكة من خلال تعزيز الدور الرقابي والتنظيمي للقطاع الحكومي، للمحافظة علـى سـير الشراكة بين القطاعين بشكلها الصحيح من خلال وضع مؤشرات لقياس مـدى نجاح الشراكات، علاوةً على قيام الدولة بتهيئة بيئة الأعمال المناسبة لتفعيلها مع ضرورة وضع اطار تشريعي ومؤسسي مناسب لهذه المرحلـة للـشراكة بـين القطاعين، وأن تكون مواد القانون واضحة ولا تقبل الغموض، وأن تتلافى جميع الجوانب السلبية التي يعاني منها القانون الحالي.

5- ضمان استمرار التواصل الفعال بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص من خلال تحسين التواصل بهدف إعلام المعنيين بالقطاع بشكل متواصل، وتعزيـز عملية الاستشارات العامة وتفعيل دور المعنيين في هذه العملية وتقويـة آليـات الرقابة والتقييم حفاظاً على الشفافية، وبهدف اطـلاع المـستثمرين علـى أهـم المعلومات وإجراءات الاستثمار .

6- التشجيع على ريادة الأعمال في المملكة وتنميتها من خلال إطلاق البرامج الخاصة بذلك على مستوى الدولة، وتحقيق شراكة فاعلة بين القطاعين العام والخاص بالتركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، خاصةً وأن القطاع الخاص في الأردن يعد شريكاً ومحركاً رئيسا للتنمية الشاملة، وأن يقوم القطاع العام بدور داعم وميسر لعمل القطاع الخاص في هذا الاتجاه.

7- نشر ثقافة الريادة في بيئة الأعمال، وخلق أعمال ريادية وزيادة الفرص للتنافسية والابتكار والإبداع وبناء وتعزيز القدرات الشخصية للعاملين، وحث المبدعين على المبادرة الشخصية والتقدم بأفكار ومقترحات لمشاريع يمكن تنميتها وتطويرها ورعايتها لكي تكون قادرة على الاستمرار والنمو والمنافسة في السوق، وذلك من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي واللوجستي والنصح والإرشاد واحتضان مشاريعهم.

8- تعميم قصص النجاح التي حققت شراكات متميزة بين القطاع العام والخاص من خلال وسائل الإعلام.

9- التركيز على البحث والتطوير والبحث العلمي للمؤسسات الخاصة والقطاع العام لتلبية احتياجات العاملين فيها، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الريادية من خلال التدريب المستمر.

10- التركيز على تفعيل التعليم الريادي في المؤسسات التعليمية والمراكز التدريبية نظرياً وعملياً لإكساب الأفراد مهارات الأبداع والابتكار .

المراجع

أ- المراجع العربية:

ادارة الدراسات الاقتصاديه والمالية الدائرة المالية **الشراكة بين القطاع العام (الحكومة والقطاع الخاص متوفر عبر الموقع** -http://www.dof.gov.ae/en، أبريل 2، 2012/8/12 ، 1:08 PM

اسماعيل، عمر (2010) بعنوان "خصائص الريادي في المنظمات وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى" **مجلـة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، المجلد 12 العـدد 4 . متـوفر عبـر http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=71811

أكيتوبي، برناردين، همينغ، ريتشارد، شوارتز،غيـرد (2007) " **الاسـتثمار العـام والشراكة بين القطاعين العام والخـاص**"، البنـك الـدولي، رقـم النـسخة العربيه1020-8380 ISBN: 978-1-58906-546-8 ISSN ومتواجد على الموقع الالكتروني التالي www.imf.org/pubs

برنامج التعاملات الحكومية الالكترونية، "**دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص**" **متوفر عبر الموقع** http://www.yesser.gov.sa/ar/mechanismsandregulations/regulations/documents/ppp_manual-ar.pdf، "2012/12/8، PM2:07

حامد، مهند . ارشيد، فوزي (2007) "**نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب فـي الضفة الغربية وقطاع غزة**" **.** معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلـسطيني (ماس) متوفر عبر http://www.pal-econ.org

سكارنه، بلال(2008) ""**استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**" دراسة ميدانية على شركات الإتصالات في الأردن. كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعه، العدد السابع عشر.

شعيب، بونوة. عواطف،خلوط " **أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيـق ريـادة المنظمات الحديثة** "كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التيسيير والعلوم التجاريـة، جامعة أبي بكر بلقا يد تلسمان هذا البحـث متـوفر عبـر http://www.univ-tlemcen.dz/these/kebiri.pdf .

الصمادي، هشام (2007) "**معوقات تطبيق الشراكة بين القطاع العام والخاص من وجه نظر اصحاب القطاع الخاص**" كلية عجلون الجامعية/الاردن، مكتبة جامعة مؤتة

الطوق، سناء بنت عبدالعزيز (2009) "الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كضيغه لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام "، **دورية الادارة العامه**، المجلد (49)، العدد الرابع (عدد خاص).

مرتضى، رشا ، سالم، فادي (2012) بعنوان "**أثر الإعلام الإجتماعي على الرياديه وفرص العمل** " برنامج الحوكمة والابتكار في كلية دبـي لـلإدارة الحكوميـة بالشراكة مع شركة ساب (SAP) في الشرق الأوسط)، كليـة دبـي لـلادارة الحكومية. متوفر عبر http://www.dsg.ae/ar/Publication/Description.aspx?PubID=307&PrimenuID=11&mnu=Pri

المصري، الجمني، الغساني، بدوي(2010) "**التعليم للريادة في الدول العربية**" الـشراكة في التعليم للريادة، منظمة الأمم المتحده للتربيـة والعلـم والثقافـة. مركـز اليونسكو –يونيفوك الدولي للتعليم والتدريب التقني والمهني -بون متوفر عبـر www.unevoc.unesco.org

ناصر، محمد. العمري،غسان (2011) "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة العمال وأثرها في الاعمال الريادية" دراسة مقارنه **مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد27،العدد الرابع،2011. متوفر عبر http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/139-168.pdf.

بيرنر، ويتمان(2003) "**نحو ادارة افضل للقطاع العام من خلال الشراكه مع القطـاع الخاص والمجتمع المدني "تجربة إدارة الغابات في غواتيملا"** .

ب- المراجع الاجنبية:

Ali, Hanane (2011).**Managers 'Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation: The Context of Inddustrial Small and Medium-sized Enterprises in Jordan . Mu'tah University library.**

Busan, Korea(2011). "**EXPANDING AND ENHANCING PUBLIC AND PRIVATE CO-OPERATION FOR THE BROAD-BASED, INCLUSIVE AND SUSTAINABLE GROWTH"** A joint statement for endorsement by representatives from the public and the private sector at the Fourth High-Level Forum on Aid Effectiveness,

Covin, Wales, (2011). **The Measurement of Entrepreneurial Orientation,** Baylor University, 1042-2587, E T&P.

Cole, A. (1946**). An approach to the study of entrepreneurship. In F. C. Lane & J. C. Riesmersma (Eds.), Enterprise and secular change: Readings in economic history** (Vol. 6, pp. 183–184). Homewood, IL: Irwin.

Cole, A. H. (1959). **Business enterprise in a social setting**. Cambridge, MA: Harvard University Press

Desai, Sameeksha, 2009, **"Measuring Entrepreneurship in Developing Countries" .**United Nations University . UNU-WIDER , research paper No.2009/10.available on www.sciencedirect.com

Gartner, W. B., & Carland, J. W. (1988). "**Who is an entrepreneur?" is the wrong question.** ***Entrepreneurship Theory and Practice***, *12*(4), 11–33.

Grossman,Seth Andrew,2008. **"The Role of Entrepreneurship in Puplic-Private Partnerships" available on :WWW.ProQuest.com.** UMI Microform 3326980, ProQuest LLC,789E, Eisenhower Parkway. P.O Box 1346 Ann Arbor.MT. available on www.UMI.com

Hall, JeremyK. Daneke, Gregory A., Lenox, Michael J. (2010)"**Sustainable development and entrepreneurship:** Past contributions and future directions" Journal of Business Venturing 25 (2010) 439-448, Elsevier ltd

Hestand, Yanna ,2012 **"Entrepreneurial Descison Making styles and Learning Strategies Preferences"** Oklahoma State University, UMI 351286, ProQuest LLC,789E, Eisenhower Parkway. P.O Box 1346 Ann Arbor.MT. available on www.PrQuest.com\

Hirisch, R. D., & Peters, M. P. (1989). **Entrepreneurship: Starting, developing, and managing a new enterprise**. Homewood, IL: Irwin.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review,** *21*,135–172

Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges**. Entrepreneurship Theory and Practice**, 14, 139–161.

Shapero, A. (1975, Summer). **Entrepreneurship and economic development**. Paper presented at the Project ISEED, Ltd., Milwaukee, WI.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal, 11,** 17–27.

Silvestre, Hugo (2012**)"Puplic-private partnership and corporate pulic sector organizations: Alternative ways to increase social performance in Portuguese water sector?"** journal of Elsevier Ltd .Utilities Policy (2012), doi:10.1016 /j.jup.2012.01.002 , (2012).

Silvestre, Hugo Consciencia (2012**)"Puplic-private partnership and corporate public sector organizations: Alternative ways to increase social performance in Portuguese water sector?"** Utilities Policy (2012), doi:10.1016/j.jup.2012.01.002, **journal of Elsevier Ltd**. (2012)

Spackman, Michael, (2002**)"Public-private partnerships: lessons from the British approach"** ECONOMIC SYSTEM 26- (2002)283-301, Elsevier ltd,

Vail, S.Brooke (1999**),"**Public-and private-sector partnerships in contraceptive research and development: guiding principles", **International Journal of Gynecology Obstertics67** (1999)S1255-S139.

Wiklund, J. (1998). **Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond .**Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School.

Zhang, Zyphur, Narayanan, Arvey, Chaturvedi, Avlio, Lichtenstein, Larsson (2009)**"The genetic basis of entrepreneurship:Efffects of gender and personality**" Elsevier journal, Organizational Behavior and Human Decision Processes 110 (2009) 93–107 available on www.elsevier.com/ locate/obhdp.

Zimmerman, Jack,2008. "**Refining the Defintion of Entrepreneurship"** Peppeerdin University,UMI, UMIMicroform3291609, ProQuest LLC,789E, Eisenhower Parkway. P.O Box 1346 Ann Arbor.MT. available on ProQuest.com

الملحق (أ)

الاستبانه

بسم ا الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك

تحية طيبة

تهدف هذه الاستماره إلى الحصول على بيانات من واقع العمل الخاص عن اثر الـشراكه بين القطاعين الخاص والعام في التوجه الريادي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة فـي مؤسـسة المدن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات العاملة بمؤسسة المدن الصناعية. وسـوف تستخدم البيانات فقط لاغراض الحصول على درجة الماجستير فـي الادارة العامـة ولـن يـتم استخدامها لأية اغراض شخصيه، وسيتم التعامل معها بكل سريه.

الرجاء الاجابة على كافة الاسئلة بكل موضوعية وشفافيه ، شاكرة لكم تعاونكم في سبيل انجاح هذه الدراسه

مع تحيات الباحثه

جمانا الهواوره

يرجى وضع اشارة X في المربع المناسب

1. الجزء الاول: معلومات عامه:

1- الجنس ☐ ذكر ☐ انثى

2- المستوى التعليمي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3- المسمى الوظيفي: ☐ مدير/نائب مدير ☐ رئيس قسم/مساعد ☐ موظف

2- يرجى وضع علامة X في المربع المناسب بادناه:

البند		العباره	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا على الاطلاق
الالتزام والتعهد	1	إن دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها واضح بناء على اهـداف الـشراكه بـين القطاعين.					
	2	إن دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها الالتزام بتنفيذ المهام المطلوبه ضمن جـو عمل فعال.					
	3	من خلال دوري في هذه المنظمـة التـي اعمل بها اجد الـشريك الخـاص ملتـزم بالمهام المطلوبه منه					
	4	من خلال دوري في هذه المنظمـة التـي اعمل بها اجد ان اجواء العمل مع الشريك فعاله لالتزام كل طرف بدوره.					
الاستمراريه	5	من خلال دوري في هذه المنظمـة التـي اعمل بها اجد ان اعمال تنفيذ الـشراكه لا تتغير بتغيير الادارات العليا.					
	6	من خلال دوري في هذه المنظمـة التـي اعمل بها اجد ان مشاريع الشراكه يكـون عمرها الزمني طويل					
	7	من خلال دوري في هذه المنظمة التـي اعمل بها اجد جميع مشاريع الـشراكه الى اقوم بتنفيذها مرتبطه باحتياجـات السوق					

الشفافيه	8	ان دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها مشاركه الشريك الخاص بوضع رؤية مشتركه للمشروع					
	9	ان دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها وضع اهداف واضحة مع الشريك لاليه العمل معا					
	10	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجد اجواء العمل مع الشريك مرنه بما يتناسب مع التغييرات الداخلية بحيث لا تؤثر على مشروع الشراكه					
	11	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجد اجواء العمل مع الشريك مرنه بما يتناسب مع التغييرات الخارجية بحيث لا تؤثر على مشروع الشراكه					
	12	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجد ان هناك علاقة ثقة كبير بين القطاعين اثناء العمل					
	13	من خلال دوري في هذه المنظمة التي اعمل بها اجد ان نجاح مشاريع الشراكه مرتبط بوجود عمليه تواصل واضحة ومريحه وفعاله بين القطاعين					
التوجه الريادي							
الابتكار	14	تمتاز آلية العمل في المنظمة التي اعمل بها بالابتكار					
	15	يتم تقديم تحسينات بالعمل الذي تقوم به المنظمة التي اعمل بها بشكل مستمر.					
	16	تتسم طرق العمل في المنظمة التي اعمل					

		بها بالابداع.					
	17	يتم اتباع طرق جديدة في تنفيـذ المهـام والعمل في المنظمة التي اعمل بها					
خوض المخاطره	18	تُعد سمة خوض المخاطره ايجابيـة فـي المنظمة التي اعمل بها.					
	19	تُسهم الأفكار الجديدة في خوض مخـاطره مدروسة في المنظمة التي اعمل بها.					
	20	يركز العمل على استكشاف للأفكار الجديدة في المنظمة التي اعمل بها.					
	21	تساعد المنظمة التـي اعمـل بهـا علـى التجريب مما يـسهم فـي زيـادة فـرص الابتكار فيها.					
الفاعليه	22	يتم أخذ زمام المبادرة فـي أثنـاء القيـام بالعمل في المنظمة التي اعمل بها. (علـى سبيل المثال ضد المنافسين، مشاريع عمل مع اخرين).					
	23	نحرص دائما في المنظمة التي اعمل بهـا دائماً على التفوق فـي تحديـد الفـرص المتاحة .					
	24	نقوم فـي المنظمـة التـي اعمـل بهـا بالاجراءات للمؤسسات التي تستجيب لنا.					
التنافسية	25	نحرص في المنظمة التي اعمل بها علـى تقديم عمل ينافس الاخرين بقوه.					
	26	يتخد عملنا في المنظمة التي اعمـل بهـا الجرأة عند التنافس مع الآخرين.					
	27	نبحث عن مخارج ومنـاورات للتنـافس الاخرين بافضل ما نستطيع فـي المنظمـة					

					التي اعمل بهاً.		
					يمكن التراجع أو التقدم بأي من الأفكار في سبيل التنافس مع الآخرين فـي المنظمـة التي اعمل بها .	28	
					تسمح المنظمة التي اعمل بهـا بـالتفكير دون اي تدخل.	29	الاستقلالية (الاستقلال الذاتي)
					تسمح المنظمة التي اعمـل بهـا بتقـديم تغييرات على الطريقة التي تنفذ بها المهام اثناء تأدية العمل المطلوب.	30	
					تعطي المنظمة التي اعمل بها الحرية فـي اتخذ القرار حول كيفية القيام بالاعمال.	31	
					تعطي المنظمة التي اعمل بها الاسـتقلالية في اتخذ القرار حول كيفية القيام بالأعمال.	32	
					تسمح المنظمة التي اعمل بها بالتواصـل بحرية دون تدخل.	33	
					تعطي المنظمة التي اعمـل بهـا الـسلطة للتصرف باستقلاليه اذا كان ان في مصلحة العمل.	34	
					تعطي المنظمة التي اعمل بها المـسؤولية للتصرف باستقلاليه اذا كان في مـصلحة العمل.	35	
					تسمح المنظمة التي اعمل بها الوصول الى جميع المعلومات الحيوية.	36	

الملحق (ب)

اسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. نضال الحوامده	اداره عامه	جامعة مؤتة
2	أ.د. حلمي شحاده	اداره عامه	الجامعة الاردنية
3	د. كامل الحواجره	اداره اعمال	جامعة الشرق الاوسط
4	د. خالد الزعبي	اداره عامه	جامعة مؤتة
5	د. فاطمه ربابعه	اداره عامه	جامعة مؤتة
6	د. خالد ابو الغنم	اداره عامه	جامعة الملك سعود
7	السيد عبدالحليم القراله	اداره عامه	مدير المدينة الصناعية (الكرك)

الملحق (ج)

كتاب تسهيل المهم